

Onderzoek naar ethische dilemma's van managementconsultants en het partnerschap met de cliënt

Over wikken, wegen en het krijgen en geven van vertrouwen



Willy Nales

Open Universiteit Nederland

Faculteit	: Managementwetenschappen
Opleiding	: Master of Science in Management
Studie richting	: Implementation & Changemanagement
Begeleider	: Drs. W.M.P. Hunfeld
Medebeoordelaar	: Drs. M. Kieft

November, 2016

*Er is geen kant te kiezen
Ze maken ons wat wijs
Ze praten over zwart en wit
Maar de wijsheid is vaak grijs*

*Uit een liedje van Stef Bos, met dank aan de consultant
die mij in ons gesprek op dit liedje attendeerde.*

Voorwoord

Het is september 2010 als ik begin aan de master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit met de afstudeerrichting Implementation & Changemanagement. Ik werd in oktober van dat jaar 50 en vond dat niet alleen mijn steeds grijzer wordende haren het bewijs moesten zijn van mijn senioriteit. Ik ben een zelfstandige interimmanager met Human Resources (HR) als achtergrond en ik werk eigenlijk altijd in organisaties die in verandering zijn. Met de opleiding heb ik, zo schrijf ik ook in mijn resumé aan opdrachtgevers, een stevig fundament gelegd onder wat ik in de praktijk vooral doe op basis van veel ervaring en gezond verstand.

Als je heel goed en heel snel was kon je de studie in 2,5 jaar afronden, zo werd gezegd. Helaas heb ik er aanzienlijk langer over gedaan. Ik was druk met opdrachten en andere dingen doen en helaas werd ik eind 2015 ook even uit mijn schoenen geblazen door een klein herseninfarct. Het heeft veel langer geduurd dan ik ooit vooraf kon vermoeden. Ik weet eerlijk gezegd niet of ik aan de opleiding was begonnen als ik dat wel geweten had. Gelukkig weet je in het leven niet alles van tevoren, want ik heb van de studie zeker geen spijt!

Naast ploeteren en ploegen, heb ik ook plezier aan de studie beleefd. Consultants en hun ethische dilemma's in de samenwerking met opdrachtgevers, is een onderwerp wat me gaandeweg echt te pakken kreeg. Daarvoor wil ik in de eerste plaats de consultants bedanken die ik voor dit onderzoek heb mogen interviewen. Zonder hun beschikbaarheid en openhartigheid was het nooit een goed onderzoek geworden. Ik kijk met plezier terug op prachtige gesprekken!

Ik wil Karin Vermeulen bedanken. Zonder haar was ik misschien niet aan de opleiding begonnen en in de eerste twee jaar van de opleiding was ze een geweldige studiemaat waarmee ik kon lezen en schrijven. Ik heb haar enorm gemist bij het doen van mijn onderzoek en het schrijven van mijn scriptie. Als ik met haar had kunnen sparren, huilen en lachen was het vast sneller gegaan en in ieder geval veel minder eenzaam geweest.

Ook wil ik Jeanine Evers van Evers Research & Trainingen bedanken voor haar tips en suggesties voor het afnemen van de interviews en voor de methodologisch verantwoorde uitvoering van kwalitatief onderzoek. Tevens wil ik Pim Hunfeld, mijn scriptiebegeleider, bedanken, omdat hij mij is blijven steunen en steeds zei dat het allemaal goed zou komen.

Ik wil vooral mijn man René bedanken, die mij in alles wat ik doe altijd steunt en dat ook gedurende mijn studie heeft gedaan met liefde, geduld en doen alsof hij het allemaal begreep.

Den Haag, september 2016

Willy Nales

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	4
1.2 Doelstelling, relevantie en afbakening	5
1.3 Centrale onderzoeksvraag en de deelvragen	6
1.4 Leeswijzer	7
2. Literatuuronderzoek	7
2.1 Wat kenmerkt de relatie van de managementconsultant met de cliënt?	7
2.2 Wat is het belang van partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?	10
2.3 Wat maakt de cliënt-consultantrelatie gevoelig voor ethische dilemma's?	11
2.4 Wat zijn ethische dilemma's in de cliënt-consultantrelatie en hoe ontstaan deze?	13
2.5 Het conceptueel model	14
3. Methodologie	17
3.1 Methode van onderzoek	17
3.2 Dataverzameling	18
3.3 Operationalisatie	18
3.4 Respondenten	19
3.5 De rol van de onderzoeker	21
3.6 Data-analyse	23
3.7 Methodologische issues	24
4. Resultaten	25
4.1 Hoe duiden en beleven consultants partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?	25
4.2 Wanneer ontstaan in de beleving van consultants ethische dilemma's ?	27
4.3 Wat overdenken consultants bij deze dilemma's en hoe gaan ze ermee om ?	30
4.4 Wat is de invloed van de wijze waarop consultants omgaan met ethische dilemma's op het partnerschap met de cliënt?	33
4.5 In hoeverre kunnen de onderzoeksresultaten worden getoetst aan mijn persoonlijke ervaring?	35
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	36
5.1 Conclusies	36
5.2 Discussie	37
5.3 Kritische reflectie op het onderzoek en de resultaten	39
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	39
5.5 Aanbevelingen voor de praktijk	40
Literatuurlijst	41

Bijlagen:

Bijlage 1: Artikel uit de Volkskrant van 18 juli 2015.....	44
Bijlage 2: De topic lijst.....	45
Bijlage 3: Tekst mailberichten aan (potentiële respondenten.....	46
Bijlage 4: Geheimhoudingsverklaringen.....	48
Bijlage 5: De codelijst.....	50
Bijlage 6: De ROA-gedragsregels.....	51

Samenvatting

Op 18 juli 2015 publiceert De Volkskrant een artikel met de kop: Iedereen mag zich consultant noemen en doet dat dan ook. Gezegd wordt in het artikel dat het aantal organisatieadviesbureaus in Nederland de pan uit rijzen en dat hun aantal sinds de kredietcrisis pas echt is geëxplodeerd. Negenenzeventig duizend zijn het nu en daarmee zal ook het aantal beunhazen toenemen.

Meer beunhazen kan gevolgen hebben voor het imago van consultants en juist over dit imago is al langer het nodige te doen. Al veel eerder wordt gesproken van een afnemend vertrouwen in het advieswezen (Block, 2000), van een vertrouwenscrisis die ook van consultants professionele integriteit vereist (Van Luijk, 2004), van een beschadigd imago (Hagenmeyer, 2007) en van een afgenomen vertrouwen van de cliënt in de management consultancy branche (Nikolova, 2006).

Managementconsultant worden door cliënten/opdrachtgevers gecontracteerd voor het geven van advies en/of het bieden van ondersteuning bij organisatieontwikkelings- of organisatieveranderingsprocessen en in veel onderzoek wordt geconcludeerd dat de kwaliteit van de relatie met die cliënt/opdrachtgever belangrijk is voor het slagen van dergelijke processen.

Tegelijkertijd wordt in de literatuur die ik voor dit onderzoek heb gebruikt gesteld dat in deze cliënt-consultant relatie spanningen kunnen ontstaan (o.a. Twijnstra et al., 2002) die de kwaliteit van de relatie beïnvloeden en voor consultants kunnen resulteren in dilemma's met een ethische betekenis (Poulfelt, 1997). De cliënt-consultant relatie is door de aard van de relatie zelf gevoelig voor het ontstaan van ethische dilemma's. Volgens Hagenmeyer (2007) dreigt in deze relatie constant de machtsverhouding uit balans te raken. Baaijens et al. (2009) spreken van een multi complexe relatie vanwege de professionele relatie versus de commerciële relatie. Door Werr & Styhre (2002) wordt de relatie ambigu genoemd, omdat de diensten van de consultant goed kunnen zijn voor de organisatie maar tegelijkertijd bedreigend voor professionaliteit van de cliënt.

Tegen de achtergrond van het genoemde imago probleem en ook omdat ik in mijn professionele leven regelmatig met managementconsultants samen werk, besloot ik voor mijn afstuderen op de volgende vraag het antwoord te onderzoeken: *Wat is de invloed van de wijze waarop managementconsultants omgaan met ethische vraagstukken op het partnerschap met de cliënt?*

Voor het kunnen beantwoorden van die vraag is gekozen voor een kwalitatief interpretatief onderzoek vanuit het perspectief van de consultant. In de periode oktober 2015 tot en met februari 2016 zijn kwalitatieve interviews afgenomen met twaalf senior managementconsultants. De keus om voor dit onderzoek uitsluitend consultants te interviewen vereist een toelichting. Er zijn in de afgelopen decennia genoeg voorbeelden te vinden van zaken die aan het imagoprobleem van consultants hebben bijgedragen. Tegelijkertijd wordt in de literatuur die ik voor dit onderzoek heb gebruikt ook gesteld dat er weinig erkenning is voor de druk en de onzekerheden zoals die door consultants worden ervaren (Sturdy, 1997), dat in de praktijk de condities waaronder door consultants moet worden geadviseerd vaak niet ideaal zijn (Hagenmeyer (2007) en dat ook de ethiek van de cliënt in de samenwerking met consultants aandacht verdient (Poulfelt, 1997). De keus is ook ingegeven door Kakabase et al., (2006, p. 416): "Many criticisms questioning the role and the efficiency of business consultants have been addressed. However, although a great deal of research has been carried out on business consultancy, little has been written on business consultancy from the consultant's viewpoint."

Dit onderzoek richt zich op het denken en handelen van de consultant met betrekking tot ethische dilemma's zoals die door de consultant worden ervaren en op het effect daarvan op het partnerschap met de cliënt zoals dat door de consultant wordt beleefd en geïnterpreteerd. Dit handelen wordt volgens het

interactionisme, waarvan onder meer sociaal psycholoog G.H. Mead een grondlegger is, bepaalt door de interpretaties die mensen aan elkaars handelen geven. Het gaat in dit onderzoek niet over de sociale interactie zelf maar over de communicatie van de consultant met zichzelf voor het maken van afwegingen en voor het verkrijgen van een leidraad voor het handelen.

Op basis van de interviews met twaalf consultants is geconcludeerd dat:

1. Partnerschap met de cliënt belangrijk is voor het succesvol kunnen samenwerken.
2. In de cliënt-consultant relatie geen sprake kan zijn van gelijkheid. De consultant adviseert en de cliënt besluit.
3. Consultants hechten aan een persoonlijke verbintenis, oftewel 'een klik' met de cliënt.
4. Ethische dilemma's ontstaan als in het organisatieverandertraject medewerkers zodanig worden behandeld, benadeeld of geschaad dat dit niet te verenigen is met de persoonlijke en/of professionele ethiek.
5. Deze dilemma's niet worden niet veroorzaakt door evident onethisch gedrag van de cliënt, want dat komt volgens de consultants zelden of niet voor.
6. De hiervoor genoemde conclusie is ook het gevolg van de betekenis die consultants geven aan het begrip ethisch. Ethisch wordt door een aantal consultants gedefinieerd als iets wat echt niet mag volgens wet en regelgeving.
7. Het nooit zwart of wit is en in het grijze gebied gaat het om het vinden van de oplossing en het tevreden houden van de cliënt. Het teruggeven van de opdracht hoort daar niet bij.
8. Vertrouwen de belangrijkste factor is voor het verkrijgen van het gewenste partnerschap. Daarbij gaat het ook om het vertrouwen van de consultant in de cliënt. In het grijze gebied, waar het volgens de consultant niet evident goed of fout is moet de consultant besluiten tot waar de persoonlijke of professionele grens mag worden opgerekt omwille van het resultaat en de cliënt. En als de cliënt door de consultant wordt vertrouwd, vertrouwd de consultant het hem ook toe de grenzen op te zoeken van de persoonlijke en professionele ethiek en te doen en te laten wat volgens de letter van de wet of van de professie misschien niet ethisch is.

Met deze conclusies wordt de literatuur die ik voor dit onderzoek heb gebruikt bevestigd waar het gaat om het belang van partnerschap met de cliënt, de toegevoegde waarde van het ook hebben van een persoonlijke relatie en dat de vertrouwen essentieel is voor het verkrijgen van het gewenste partnerschap. Literatuur waarin wordt gepleit voor een gelijke verdeling van macht en verantwoordelijkheid in de cliënt-consultant relatie wordt in dit onderzoek niet bevestigd, maar sterk genuanceerd. Dit onderzoek voegt ook een paar inzichten toe over wanneer ethische dilemma's ontstaan en de wijze waarop consultants invulling geven aan het verkrijgen en behouden van het partnerschap met de cliënt.

Als ik de conclusies die op basis van dit onderzoek zijn getrokken toets aan mijn persoonlijke ervaring als interimmanager en in de samenwerking met consultants, dan herken ik ik de conclusies in belangrijke mate. Vooral de zoektocht naar wat je nog wel en wat je niet meer met je geweten kunt verantwoorden herken ik, evenals de neiging om soms de grens te verleggen omwille van het resultaat. En ik herken dat het pas echt lastig word als daarmee de belangen van mensen in het cliëntsysteem in gedrag komen.

Zonder meer is het interessant om het vraagstuk nog verder te onderzoeken. Bijvoorbeeld om nog beter te achterhalen wat de drijfveren zijn van consultants om te doen wat ze doen. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat consultants gedreven zijn om het resultaat te halen en de cliënt tevreden te stellen. Het verband daartussen is niet onderzocht. Daar ben ik na dit onderzoek wel nieuwsgierig naar geworden. Temeer omdat in de in 2014 aangepaste gedragsregels van de Raad van Organisatieadviseurs wordt bepaald dat de consultant de belangen van alle partijen in het oog moet houden en niet alleen die van de cliënt en daarboven moeten ook de effecten voor de maatschappij worden meegewogen. Interessant is te

onderzoeken hoe consultants daarmee in de praktijk omgaan en wat het effect daarvan is op de relatie met de cliënt.

En het is uiteraard interessant om ook het perspectief van de cliënt te onderzoeken om bijvoorbeeld te achterhalen welke waarde de cliënt hecht aan partnerschap en wat zijn ervaringen zijn met consultants die het grotere belang moeten dienen.

Maar het is vooral interessant om nader onderzoek te doen naar de echte interactie tussen de cliënt en de consultant over zich voordoende dilemma's in het consultancytraject. Qua methode van onderzoek kan gedacht worden aan consultants die met instemming van de cliënt geluidsopnames maken van gesprekken of aan de mogelijkheid voor de onderzoeker om gesprekken met de cliënt bij te wonen. Ook is het mogelijk dat de onderzoeker gedurende de looptijd van een adviestraject met de consultant meeloopt om direct na afloop van de gesprekken met de cliënt op het gesprek en het effect te kunnen reflecteren. Wellicht niet eenvoudig om te realiseren, maar ik hoop dat iemand de uitdaging aangaat, het onderwerp is er beslist interessant genoeg voor !

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

“Change is the raison d'être of management consulting” (Kubr, 2002, p. 85). Organisatieverandering is volgens Kubr (2002) één van de fundamentele en algemene doeleinden van managementconsulting. Organisaties huren consultants in om hen te helpen bij het succesvol bevorderen van het veranderingsproces (Appelbaum & Steed, 2005). Termen als helpen en assistentie zijn daarbij volgens Kubr (2002) essentieel voor het verklaren van de aard van consultancy. Volgens Werr & Styhre (2002) staat in het consultancyvak de cliënt-consultantrelatie centraal. Baaijens, Kenis & Meeus (2009, p. 85) formuleren het als volgt: “elke vorm van consultancy is gebaseerd op de relatie tussen de consultant en zijn klant. De aard en kwaliteit van deze relatie bepalend voor de effectiviteit van het hele adviesproces.” Ook volgens Larwood & Gartiker (1996) heeft de cliënt-consultantrelatie een cruciale impact op het succes van consultancyprocessen.

Over de cliënt-consultantrelatie zegt Van Es (2003, p. 61): “In principe gaat het bij die relatie om een proces van interactie, gebaseerd op vrijwilligheid en tijdelijkheid. Binnen die context vraagt de cliënt om specifieke diensten en de adviseur wordt geacht die diensten te kunnen leveren.” Volgens Van Es (2003) is de kwaliteit en doeltreffendheid van diensten in belangrijke mate afhankelijk van de zorgvuldigheid die in de verschillende fasen van het adviesproces wordt gerealiseerd. Daarvoor zijn volgens Van Es (2003) zowel de cliënt als de consultant verantwoordelijk.

In theorie moet het gemakkelijk zijn om de expertise van de consultant werkbaar in te zetten bij de cliënt, omdat het fair is te veronderstellen dat beide partijen hun best zullen doen om hetzelfde doel te bereiken, maar de werkelijkheid is oneindig veel complexer (Kubr, 2002). Zo wordt bijvoorbeeld door Armbrüster & Glückler (2001, p. 1873) geconcludeerd: “To be sure, consulting projects are not solely based on economic reasoning but are almost always tied to organizational politics, for several reasons. Of zoals Hagenmeyer (2007, p. 111) het formuleert: “It would be far from reality to presume that, in practice, consulting can and does only ever take place, under ideal conditions.” Poulfelt (1997, p. 66) zegt: “However, it also has to be recognized that consultants often operate in situations characterized by ambiguity, sensitivity and bounded rationality.”

Idealiter moet er in de relatie tussen de cliënt en de consultant sprake zijn van gelijkwaardigheid (Twinstra, Keuning & De Caluwé, de (2002), oftewel van partnerschap (Block, 2000). Het gaat om de samenwerking waarbij de specialistische kennis van de consultant wordt gecombineerd met de kennis van de manager over de organisatie. Block (2000, p. 18) stelt: “Het oplossen van problemen wordt een gezamenlijke onderneming, met evenveel aandacht voor de technische aspecten als voor de daarmee samenhangende menselijke interacties.” Daarnaast, zegt hij, “moet de verantwoordelijkheid voor wat er is gepland en plaatsvindt evenwichtig verdeeld zijn – ‘fifty-fifty’.” (Block, 2001, p. 10). Ook Hagenmeyer (2007, p. 110) stelt: “in an ideal ‘consulting situation’, the steady equilibrium arrived at by sharing out responsibility in equal parts keeps the consultant-client relationship on an even keel”.

Hagenmeyer (2007) is van mening dat een heldere verdeling van de verantwoordelijkheid de kern is van ethisch georiënteerde consultancy.

Hagenmeyer (2007, p. 110) zegt over de cliënt-consultantrelatie: “The relationship is, however, constantly in danger of slipping either into a bogus consulting situation on the one hand (where the client assumes too much responsibility and is not open to arguments of the consultant due to his preconceived position) or of mutating into a management substitute on the other (where the client shoulders too little responsibility and is not willing to examine critically the arguments of the consultant.”

Omdat volgens Poulfelt (1997) absolute waarheden zeldzaam zijn in het consultancyproces, gaan

consultants tijdens dit proces op zoek naar een evenwicht tussen de verschillende meningen en opties. Poufelt zegt daarover (1997, p. 67): "From an ethical perspective some of these balances can be phrased as dilemmas." Poufelt stelt verder (1997, p. 70): "The ethical agenda in a consultant-client relationship is a joint matter. Dual ethics is, therefore, of key importance. The joint responsibility should be a trigger for further developing the cooperation. Poufelt (1997, p. 70) sluit zijn artikel af met wat ik heb opgevat als een oproep: "To explore and understand this balance further is one of the items on the future research agenda for ethics and management consulting".

Ik werd door deze oproep geïnspireerd en is voor mij de aanleiding geweest voor een onderzoek naar de ethische dilemma's van managementconsultants en het partnerschap met de cliënt. In mijn eigen professionele leven, ik ben interimmanager op het gebied van Human Resources Management (HRM), werk ik regelmatig samen met externe managementconsultants voor de realisatie van veranderprocessen in organisaties. Ik wil daarbij opmerken dat de rol van interimmanager een andere is dan de rol van externe consultant. Echter, ik herken de complexiteit en ambiguïteit waarin consultants vaak moeten opereren en de dilemma's die daardoor kunnen ontstaan en waarvoor een oplossing gevonden moet worden.

1.2 Doelstelling, relevantie en afbakening.

Aandacht voor ethische kwesties in de consultancypraktijk en de rol van managementconsultants is niet nieuw, maar wel actueel. Op 18 juli 2015 publiceert De Volkskrant een artikel met de kop: Iedereen mag zich consultant noemen en doet dat dan ook. Gezegd wordt in het artikel dat het aantal organisatieadviesbureaus in Nederland de pan uit rijzen en dat hun aantal sinds de kredietcrisis pas echt is geëxplodeerd. Negenenzeventig duizend zijn het nu en daarmee zal ook het aantal beunhazen toenemen. Dat kan gevolgen hebben voor het imago van consultants, waarover al veel langer het nodige te doen is.

Block (2000) stelt dat er sprake is van afnemend vertrouwen in het advieswezen en hij denkt dat het cynisme ten aanzien van adviseurs meer met ethiek te maken heeft dan met deskundigheid en inzet.

Van Lijik (2004) zegt dat, tegen de achtergrond van de zich verdiepende vertrouwenscrisis, de samenleving ook aan consultants de kritische eis stelt van professionele integriteit. Elke consultant, ongeacht het gebied waarop hij of zij zich competent acht, heeft aan expertise alleen niet meer genoeg. Morele kwaliteit, integriteit dus, is vandaag een professionele basiseis (Van Lijik, 2004). Deze roep om integriteit komt volgens Van Lijik (2004) rechtstreeks voort uit het verlies van vertrouwen.

Strikwerda (2004) stelt dat consultants hun oorspronkelijke roeping uit het oog zijn verloren. "In plaats dat zij omwille van de vooruitgang hun opdrachtgevers los weten te maken van verouderde routines en opvattingen, zijn ze het verlengstuk van die opdrachtgevers geworden. Daarmee ondergraven organisatieadviseurs hun bestaansrecht." De professie is, zo stelt Strikwerda (2004), verder afgegleeden naar zakelijke dienstverlening. Daarmee verzaakt zij haar maatschappelijke taak en verliest zij haar legitimiteit. Consultancy is in de grote vergaarbak van zakelijke dienstverlening terechtgekomen, waar het geen duidelijk eigen identiteit meer heeft.

Nikolova (2006) zegt dat er sprake is van een afnemend vertrouwen van de cliënt in de managementconsultancybranch, die als gevolg daarvan hard is getroffen.

Hagenmeyer (2007) spreekt van een bezoedeld imago van het consultancyvak, waardoor het vertrouwen is ondermijnd en de industrie hard is getroffen. De hele zaak valt of staat volgens Hagenmeyer (2007) bij de reputatie van de consultant: "Increasingly, therefore, consultants are looking to a new, ethically more robust understanding of what they do."

Na een onderzoek naar de rol van managementconsultants concludeert Kakabadse et al., (2006, p. 492) het volgende: "The research findings conclude that the success of collaboration between clients and business consultants depends to a great extent on ethics and professionalism of both parties, and one can assume that analysing ethical practices in consulting would be a challenging and interesting study". Kakabadse et al., (2006, p. 416) zegt daarnaast: "Many criticisms questioning the role and the efficiency of business consultants have been addressed. However, although a great deal of research has been carried out on business consultancy, little has been written on business consultancy from the consultant's viewpoint."

Mede om die reden is gekozen voor een kwalitatief, interpretatief onderzoek naar ethische vraagstukken in het managementconsultancyproces, gezien vanuit het perspectief van de managementconsultant. Naast deze wetenschappelijke relevantie beoogt het onderzoek ook een bijdrage te leveren aan de praktijk. De resultaten kunnen er mogelijk toe bijdragen dat het bewustzijn en het reflecterend vermogen van managementconsultants wordt vergroot en wordt zodoende een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van hun professie.

Met dit onderzoek wordt niet beoogd normatieve uitspraken te doen of tot een oordeel te komen over wat wel en niet ethisch is in managementconsultantprocessen. Het gaat in dit onderzoek niet over goed of fout. Van Es (2003, p. 11) definieert het als volgt: "Ethiek is de reflectie op een aantal vaste morele aspecten van beslissingen in adviesprocessen. Ethiek is dus niet de actie van de alledaagse praktijk, maar de reflectie daarop (Van Es, 2003, p. 25).

Bovendien is voor dit onderzoek gekozen voor een onderzoek vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief. Het onderzoek richt zich onder meer op de vraag of vraagstukken en kwesties die zich binnen de cliënt-consultantrelatie voordoen door consultants als ethische of morele vraagstukken of kwesties worden ervaren. Met andere woorden, of daaraan de betekenis wordt gegeven van een moreel dilemma of ethisch vraagstuk.

Dit onderzoek richt zich niet op het toetsen of de verschijnselen binnen een van tevoren geconstrueerd kader passen, maar richt zich op het verkennen van de verschijnselen op zichzelf. Dat maakt dat bijvoorbeeld een positivistische onderzoek benadering minder geschikt is. Dit onderzoek geeft dus geen antwoord op de vraag welke ethische dilemma's er in eerder onderzoek zijn gevonden en of die ook door de consultants die aan dit onderzoek hebben deelgenomen zijn ervaren.

Tot slot licht ik toe dat het in dit onderzoek gaat over het perspectief van de externe managementconsultant die door een cliënt wordt ingehuurd voor het adviseren over en begeleiden van organisatie-, ontwikkel- of veranderprocessen. Met cliënt wordt bedoeld de bestuurder/directeur/manager van de organisatie waar het ontwikkel- of veranderproces zich voltrekt en die de consultant heeft gecontracteerd.

1.3 Centrale onderzoeksvraag en de deelvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Wat is de invloed van de wijze waarop managementconsultants omgaan met ethische dilemma's op de partnerschapsrelatie met de cliënt?

Deze centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen, waarbij de eerste vier vragen worden beantwoord met behulp van literatuuronderzoek en de laatste vijf op basis van empirisch onderzoek:

1. Wat kenmerkt de relatie van de managementconsultant met de cliënt?
2. Wat is het belang van partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?

3. Wat maakt de cliënt-consultantrelatie gevoelig voor ethische dilemma's?
4. Wat zijn ethische dilemma's in de cliënt-consultantrelatie en hoe ontstaan deze?
5. Hoe duiden en beleven consultants partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?
6. Wanneer ontstaan in de beleving van consultants ethische dilemma's?
7. Wat overdenken consultants bij deze dilemma's en hoe gaan ze ermee om?
8. Wat is de invloed van de wijze waarop consultants omgaan met ethische dilemma's op het partnerschap met de cliënt?
9. In hoeverre kunnen de onderzoeksresultaten worden getoetst aan mijn persoonlijke ervaring?

1.4 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk staat in het teken van het literatuuronderzoek. Dit dient als basis en onderbouwing voor de centrale onderzoeksvraag en voor het beantwoorden van de eerste vier deelvragen. In hoofdstuk drie wordt de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven. In het vierde hoofdstuk volgt een uiteenzetting en een analyse van de resultaten. Tot slot worden in hoofdstuk vijf, het laatste hoofdstuk, de conclusies van dit onderzoek beschreven. Tevens wordt in dit hoofdstuk op het onderzoek en de resultaten gereflecteerd en worden aanbevelingen gedaan, zowel voor verder onderzoek als voor de praktijk.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt op basis van literatuuronderzoek antwoord gegeven op de eerste vijf deelvragen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model voor het empirisch onderzoek.

In de bibliotheek van de OU, via Google Scholar en met behulp van de referenties die zijn genoemd in gevonden boeken en artikelen, heb ik naar geschikte boeken en wetenschappelijke artikelen gezocht. Bij het selecteren van relevante literatuur zijn de begrippen uit de onderzoeksvraag leidend en heb ik de volgende (al dan niet gecombineerde) zoektermen gebruikt: managementconsultancy, organisatieverandering, organisatieadvies, cliënt-consultantrelatie, ethiek en (management)consultancy, consultants en organisatieadvies, ethiek en organisatieverandering.

2.1 Wat kenmerkt de relatie van de managementconsultant met de cliënt?

Dit onderzoek richt zich op de consultant en zijn relatie met de cliënt, in de context van een te realiseren organisatieontwikkelingsproces of organisatieveranderproces. Dit type consultancy wordt geduid als managementconsultancy. Hierna volgt een aantal definities en beschrijvingen die zijn gekozen omdat ze de cliënt-consultantrelatie goed typeren. Meer in het bijzonder wordt de rol van de consultant in deze relatie toegelicht.

Appelbaum & Steed (2005, p. 69) citeren de definitie van Greiner and Metzger (1983): "Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, and help, when requested, in the implementation of solutions."

Hagenmeyer (2007, p. 110) definieert managementconsultancy als volgt: "Management consulting is thus a form of situation-specific assistance provided by an independent, external and professional intervention-expert who enables the management of a client's organization to take action in an overcomplex management situation."

De definitie die Kubr (2002, p. 10) gebruikt is de volgende: "Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunity's, enhancing, learning and implementing changes".

Kubr (2002) vult aan: "Termen als helpen en assistentie zijn essentieel voor het verklaren van de aard van consultancy." Schein (1997, p. 13) zegt over dat helpen het volgende: "This mental model of the helping process is consistent with the emerging models of the change process in general. Increasingly we are discovering that change can be planned only to a certain degree and that unpredicted events and contingencies make it necessary to think of different kinds of change."

In de aard van managementconsultancy staat de cliënt-consultantrelatie centraal (Werr & Styhre, 2002). Of zoals Baaijens et al., (2009, p. 85) het zeggen: "Elke vorm van consultancy is gebaseerd op de relatie tussen de consultant en zijn klant. De aard en kwaliteit van deze relatie zijn bepalend voor de effectiviteit en kwaliteit van het hele adviesproces." Ook volgens Larwood & Gartikker (1996) heeft de aard en de kwaliteit van deze relatie een cruciale impact op het succes van consultancyprocessen.

In deze relatie is de rol van de cliënt een andere dan die van de consultant. In vrijwel alle definities en omschrijvingen wordt verduidelijkt dat het voor de consultant om een adviserende rol gaat en voor de cliënt om een beslissende rol. Block (2000, p. 1) formuleert het als volgt: "Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren of programma's te implementeren. Een manager is iemand die directe invloed heeft op de uitvoering. Zodra u directe invloed uitoefent, handelt u als een manager."

Als ik focus op de rol van de consultant, dan worden in verschillende definities termen als 'deskundig' en 'onafhankelijk' gebruikt om die rol te expliciteren. In artikel 9.1 van de ROA-gedragsregels staat: "Het ROA-lid staat – in de hoedanigheid van opdrachtnemer – inhoudelijk, relationeel en (im)materieel onafhankelijk tot zijn opdracht. Hij vermijdt belangenverstrengeling en houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie, dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden."

Daarmee is over de rol van de consultant echter nog niet alles gezegd. Om goed te kunnen adviseren, is het van belang dat de consultant achterhaalt wat de intentie is die aan de adviesvraag ten grondslag ligt. Het gaat niet altijd om een 'deskundigheidsadvies', het kan ook gaan om een 'legitimatieadvies' (waarbij van de consultant wordt verwacht dat gewenste uitkomsten worden gepresenteerd) of om een 'reflectieadvies' of een 'oriëntatieadvies' (Twijnstra, et al., (2002).

Behalve de intentie van de adviesvraag van de cliënt, is ook de vraag wie de cliënt eigenlijk is soms voor de consultant een interessante. Schein (1997, p. 1) zegt daarover het volgende: "In most discussions of consultation we refer 'clients' as if they were always clearly identifiable, but in reality, the question of who is actually the client can be ambiguous and problematical. One of the ethical dilemmas of helping derives from the fact that the helper is always dealing with more than one part of the client system, and some parts may not have the same needs or expectations as others."

Vervolgens is het van belang dat de consultant vaststelt welke rol van hem wordt gevraagd. Schein (1999) onderscheidt de volgende drie rollen (modellen, zoals hij ze noemt), waarbij hij stelt dat alle rollen impliceren dat helpen de primaire functie van consulting is.

1. *Het expertisemodel.* Het gaat om de aankoop van deskundigheid. De cliënt heeft zelf het probleem gediagnosticeerd en is op zoek naar consultants die vanuit een onafhankelijk perspectief kunnen helpen bij het oplossen van het probleem.

2. *Het dokter-patiëntmodel.* De consultant focust zich op het diagnosticeren en adviseert vervolgens over de oplossing. De cliënt weet dat er iets aan de hand is, maar heeft hulp nodig bij het precies duiden van het probleem en bij het nemen van de beslissing over de oplossing.

3. *Het proces-consultatiemodel*. De consultant wordt beschouwd als de facilitator en de cliënt biedt veel van de relevante deskundigheid. Het is uiteindelijk de cliënt die besluit wat er met het probleem moet gebeuren. De consultant biedt het kader en de methodologie voor het definiëren van het probleem en de beste mogelijke alternatieven.

Kubr (2002) maakt een eenvoudiger onderscheid:

1. *De resourcerol* (ook wel expertrol genoemd). De consultant levert expertise en service en is inhoudelijk met de probleemoplossing bezig.
2. *De procesrol*. De consultant helpt de cliënt om zelf de problemen op te lossen en wijst daarbij op de organisatieprocessen, hun gevolgen en op methoden en technieken om verandering tot stand te brengen. De consultant treedt vooral begeleidend en procesmatig op.

Werr & Styhre (2002) maken in de literatuur over de cliënt-consultantrelatie onderscheid tussen twee verschillende stromingen. In de ene stroming is er sprake van een functionalistisch perspectief en wordt de cliënt-consultantrelatie gezien als een relatie die is gebaseerd op kennis en hulpverlening. Dat beeld contrasteert volgens Werr & Styhre (2002) met het kritische perspectief, waarin vraagtekens worden gezet bij de content van de kennis in de relatie. De aanhangers van het kritische perspectief benadrukken de dubbelzinnigheid van kennis in het algemeen en de kennis van consultants in het bijzonder (Nikolova, 2006). Volgens Nikolova (2006) zijn deze aanhangers van het kritische perspectief van mening, dat het bij consulting niet gaat om een overdracht van waardevolle kennis van de consultant naar de cliënt, maar om het creëren van beelden en percepties die maken dat de cliënt gaat geloven in de waarde van de concepten en modellen van de consultant. Volgens Kipping & Ambrüster (1998) wordt in deze benadering de cliënt afgebeeld als het kwetsbare slachtoffer van de retorische vaardigheden en het impressie-management van de consultant. Dat vind ik persoonlijk een nogal negatieve kijk op het consultancyvak en het zou ook een merkwaardige invalshoek zijn voor dit onderzoek. Deze zienswijze gaat er bovendien aan voorbij dat het oplossend vermogen van de cliënt de afgelopen decennia is toegenomen (Strikwerda 1998).

Wel mag gevraagd worden of consultants experts in organisatieverandering genoemd mogen worden. In praktisch alle literatuur over organisatieverandering en -ontwikkeling wordt vermeld dat dergelijke processen vaak mislukken, omdat ze complex en lastig te voorspellen zijn en omdat het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen toeneemt. Dat maakt dat het in mijn optiek zo ongeveer onmogelijk is om expert te zijn in organisatieveranderingsprocessen. De Sonnaville (2006, p. 275) zegt daarover het volgende: "Adviseurs, vanuit welke discipline zij ook stammen, moeten zich ervan bewust zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen geen gefinaliseerde kennis is, en dat juist daarom van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering mag worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen. Zij doen er goed aan zich daarbij te realiseren dat zij die beperkte kennis inzetten ten behoeve van sociale systemen (organisaties) vol menselijke interacties en tegenstrijdige werkelijkheden – contexten dus die geen baat hebben bij gehomogeniseerde oplossingen en geforceerde 'consensus', maar bij begrip voor variëteit en verstandige omgang met 'dissensus'." In tegenstelling tot de zienswijze van Kipping & Ambrüster, ben ik het wel eens met deze zienswijze van Sonnaville.

Over het expertmodel zegt Nikolova (2006, p. 5) het volgende: "Thus the expert model describes a highly efficient form of interaction with no need for an intensive interaction between clients and consultants apart from the transmission of information." Daarnaast zegt Nikolova (2006, p. 7) over het expertmodel het volgende: "It is important to point out that although there is no empirical study providing insights on the extent to which the one or the other model is applied in reality, a look at the consulting and management literature shows that the expert model is still the most commonly used model. This is also reflected in the increasing number of critical works that label consultants as impression managers and their services as

“fad surfing” or ineffectual “quick fixes”. These results have arisen because the prevalent expert model is unsuccessful in delivering real value to client organizations.”

Over de procesconsulting van Schein zegt Nikolova (2006, p. 116): “A major idea of this so-called process-consulting is that the consultants’ main role is to teach their clients to release their human potential and as such, the potential to solve organizational problems themselves through self-discovery, self-actualization and self-enrichment. In other words, the consultant does not transfer any specific expertise to the client’s organization but only helps clients to realize their own potential to solve problems. Thus, whereas the “expert consultant” suggests to the client what to change, the “process consultant” suggests mainly how to change, and “helps the client to go through the change process and deal with human problems as they arise.”

Hoewel Schein hiermee onderkent dat het in de aard van de cliënt-consultantrelatie om meer gaat dan alleen kennisuitwisseling en dat het relevant is dat consultant en cliënt nauw met elkaar samenwerken, is Schein volgens Nikolova (2006) toch te weinig specifiek in het beschrijven van de aard van de interactie tussen de cliënt en de consultant. Nikolova (2006, p. 117) citeert Wimmers om aan te geven dat het strikt scheiden van de expertrol en de procesconsultatierol niet houdbaar is in de praktijk: “...neither consultants with specialized knowledge who lack process skills, nor process consultants without any specialized knowledge, can survive in the current competitive consulting market. In other words, a separation between “mere” expert consulting and process consulting is no longer viable in the practice of consulting.”

Nikolova (2006, p. 6) pleit voor een nieuw model: “Thus, it is suggested here, that in order to account for the complex nature of the client-consultant interaction, a new model is needed; a model that synthesizes the existing models by accounting for their contributions while, at the same time, providing a new theoretical background in order to overcome the incompatibility of the assumptions of the existing models.”

Nikolova (2006) introduceert ‘het interpretatieve model’. Met dit model wil zij het belang benadrukken van het kijken naar de pluralistische aard van menselijke cognitie en begrip en de implicatie op menselijke interacties. Cliënten en consultants, zo stelt Nikolova (2006) zijn leden van verschillende interpretatieve ‘communities’, wat impliceert dat ze belangrijke en vaak verschillende perspectieven op het probleem hebben. Dat maakt het voor hen noodzakelijk om manieren te vinden om hun interpretaties te delen als ze van elkaars kennis willen profiteren. Het bestaan van verschillende perspectieven kan immers de mogelijkheid vergroten om nieuwe oplossingen en nieuwe kennis te creëren (Nikolova, 2006).

Voor mijn onderzoek richt ik me op externe consultants, die niet vanwege hun specialistische kennis door een cliënt worden gecontracteerd. Dergelijke specialisten zijn er natuurlijk wel, bijvoorbeeld adviseurs met specifieke kennis van branches of kennis van bijvoorbeeld ICT-implementaties. Mijn onderzoek richt zich op de managementconsultant die adviseert over en begeleiding levert in organisatieveranderingsvraagstukken. Juist omdat daarbij in mijn optiek geen sprake kan zijn van ‘de expert’, sluit ik me aan bij het ‘interpretatieve model’ van Nikolova. Ik typeer de cliënt-consultantrelatie in dit onderzoek als een relatie waarin het voor het oplossen van vraagstukken nodig is dat, naast het uitwisselen van kennis tussen de cliënt en de consultant, vooral de interpretaties worden uitgewisseld over wat er aan de hand is en hoe dit moet worden opgelost.

2.2 Wat is het belang van partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?

Kubr (2002) stelt dat zonder samenwerking (collaborative relationship) geen effectieve consultancy mogelijk is. Het delen van kennis is daarbij een relevant middel (a knowledge-based relationship) om goed te kunnen samenwerken. Volgens Kubr (2002) genereert samenwerking en kennisdeling vertrouwen (relationship of trust). Een op vertrouwen gebaseerde relatie is volgens Maister, Green, & Galford (2001)

in de ontwikkeling van de cliënt-consultantrelatie het hoogst haalbare niveau. Vertrouwen moet worden gewonnen, het ontstaat niet direct en ook niet zonder eraan te werken. Hierover zeggen Maister et al., (2001, p. 10): "Het verschil tussen dit hoogst haalbare niveau en de onderliggende niveaus is de menselijke dimensie, de erkenning van de interpersoonlijke individuele aspecten van de relatie. Op dit niveau worden praktisch alle problemen, persoonlijke en professionele besproken en is sprake van een diepgaande persoonlijke relatie." (Maister et al., 2001).

De ideaaltypische vorm van samenwerking tussen de cliënt en de consultant er één is van gelijkwaardigheid en gelijke verdeling van de verantwoordelijkheid. Twijnstra et al., (2002, p. 113): "Vanuit verschillende verantwoordelijkheden, kundigheden en benaderingen moet er vooral sprake zijn van gelijkwaardigheid, met behoud van kritische onafhankelijkheid en een afstandelijke houding van de adviseur. Bingham (1992) zegt dat onderzoek heeft aangetoond dat competente cliënten een gelijkwaardig partnerschap met de consultant willen. Hagemeyer (2007, p. 110): In an 'ideal consulting situation', the steady equilibrium arrived at by sharing out responsibility in equal parts keeps the consultant-client relationship on an even keel." (Block, 2000, p. 10): "Voor een goed contract met de cliënt moet de verantwoordelijkheid van wat er is gepland en plaatsvindt evenwichtig verdeeld zijn – fifty-fifty.

Ook Fincham (1999) pleit voor een focus op de cliënt-consultantrelatie als een gezamenlijk geconstrueerd account, dat niet is bedoeld om de één afhankelijk te laten zijn van de ander. De interactieve focus betekent dat in het oog moet worden gehouden dat de cliënt-consultantrelatie verschillende vormen kan aannemen, waarbij de vorm deels samenhangt met de wederzijdse set van belangen. Om vooringenomenheid te voorkomen is het van belang dat niet wordt uitgegaan van dualisme in de relatie. Beter is het, aldus Fincham (1999), om de relatie als symmetrisch te beschouwen, waarbij sprake is van een gelijke verdeling van de macht.

De cliënt-consultantrelatie die is gebaseerd op gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid en een gelijke verdeling van de verantwoordelijkheid noemt Block (2000) partnerschap. Hierbij kiest de managementconsultant voor het samenwerken en het aangaan van een relatie met de cliënt, vanuit het idee dat managementzaken slechts effectief kunnen worden aangepakt wanneer de eigen specialistische kennis gecombineerd wordt met de kennis van de manager over de organisatie. Het oplossen van problemen is dan een gezamenlijke onderneming, met evenveel aandacht voor de technische aspecten als voor de daarmee samenhangende menselijke interactie (Block, 2000).

Het is voorstelbaar, zo stelt Nikolova (2006), dat er bij complexe en innovatieve problemen verschillende interpretaties over de oplossing zullen bestaan. Deze verschillen kunnen vaak niet worden opgelost door rationele probleemoplossende methoden en technieken. In het 'interpretatieve model' van Nikolova wordt benadrukt dat het in dit soort situaties noodzakelijk is dat één partij een dominante interpretatie tot stand brengt, anders wordt het probleem niet opgelost. Daarbij staat het niet van tevoren vast wie in het proces meer macht heeft, want dat verschil ontstaat door de interactie tussen de cliënt en de consultant in de discussie over welk perspectief moet worden opgevat als basis voor de oplossing van het probleem. Zowel de interpretaties van de consultant als van de cliënt zijn voor het proces relevant en maken het noodzakelijk om de balans in hun relatie aan de orde te stellen.

Samenvattend definieer ik partnerschap in de cliënt-consultantrelatie, als de relatie waarin de interpretatie van de één door de ander als een gelijkwaardige inbreng wordt opgevat en in de interactie tussen de cliënt en de consultant ontwikkelt zich een dominante interpretatie ten aanzien van het vraagstuk waar een oplossing voor moet worden gevonden. Op deze manier spreekt het belang ervan voor de cliënt-consultantrelatie voor zich.

2.3 Wat maakt de cliënt-consultantrelatie gevoelig voor ethische dilemma's?

In de praktijk zal niet altijd sprake zijn van de ideaaltypische cliënt-consultantrelatie, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Of zoals Twijnstra et al., (2002, p. 279) het omschrijven: "Alle goede bedoelingen ten spijt kan het voorkomen dat er tijdens het adviesproces spanningen groeien tussen de cliënt en de consultant." In de ideale consultingsituatie is het volgens Hagenmeyer (2007) de verantwoordelijkheid van zowel de cliënt als de consultant om de machtsverhouding in evenwicht te houden. Echter Hagenmeyer (2007, p. 110) stelt tevens het volgende: "The relationship is, however, constantly in danger of slipping either into a bogus consulting situation on the one hand (where the client assumes too much responsibility and is not open to arguments of the consultant due to his preconceived position) or of mutating into a management substitute on the other (where the client shoulders too little responsibility and is not willing to examine critically the arguments of the consultant.)"

Volgens Fullerton & West (1996) is vooral veel onderzoek gedaan naar de vaardigheden van de consultant en is de rol van de cliënt in het succes van de relatie onderbelicht gebleven. De eventuele onbalans in de relatie kan echter ook door de cliënt worden veroorzaakt, bijvoorbeeld op het moment dat de cliënt een dubbelrol ervaart waarbij hij zowel aan het belang van de organisatie moet denken als aan zijn eigen carrière en het gevoel van eigenwaarde als manager. Werr & Styhre (2002) noemen de cliënt-consultantrelatie zelfs ambigu, omdat een (gedeeltelijke) afhankelijkheid van consultants gunstig kan zijn voor de organisatie, maar het kan tegelijkertijd bedreigend zijn voor de professionaliteit en de identiteit van de cliënt als manager. Managers zouden om die reden in voorkomende gevallen, hun controle en superioriteit ten opzichte van de consultant willen benadrukken.

Baaijens et al. (2009) stellen dat de cliënt-consultantrelatie volgens de netwerktheorie multiplex of meervoudig is, omdat ten minste twee functionele relaties gecombineerd zijn. Dit is enerzijds de professionele relatie en anderzijds de commerciële relatie. De professionele relatie heeft betrekking op de aard, inhoud en kwaliteit van de geboden diensten en is mede gebaseerd op de kennis en expertise van de professional. De commerciële relatie heeft betrekking op het verkopen van tijd waarin inzet wordt geleverd door de consultant voor de cliënt. De consultant heeft er belang bij dat de cliënt zoveel mogelijk tijd koopt, terwijl de opdrachtgever er belang bij heeft dat er zoveel mogelijk wordt gepresteerd in zo min mogelijk tijd. Hierin schuilt een bron van opportunistisch gedrag en wantrouwen tussen partijen (Baaijens et al., (2009).

Hagenmeyer (2007, p. 111) formuleert het als volgt: "It would be far from reality to presume that, in practice, consulting can and does only ever take place, under ideal conditions." Of zoals Poulfelt (1997, p. 65) het formuleert: "Management consultants and their moral standards and behavior have been questioned and caricatured, but it is not sufficiently appreciated that they frequently have to operate in situations which are characterized by ambiguity, ignorance, uncertainty and sensitivity and they cannot always simply apply ethical rules in cooperating with their clients."

Omdat het in dit onderzoek gaat om de cliënt-consultantrelatie in de context van een te realiseren organisatieontwikkelingsproces, ga ik daar ter afsluiting van deze paragraaf nader op in. Organisatieverandering is geen waarde vrij proces. Volgens Burnes & Jackson (2011) wordt in de literatuur voldoende duidelijk gemaakt dat het mislukken van een veranderingsproces aan een groot aantal factoren kan worden toegeschreven, maar dat een potentieel significante factor de mate is waarin de waarden van de organisatie in lijn zijn ('alignment') met de waarden van het doel of de inhoud van de verandering en de wijze waarop deze verandering wordt onderbouwd. Verder stellen zij dat met hun onderzoek support is gevonden voor de veronderstelling dat 'value alignment' een significante rol speelt in de mate waarin veranderinterventies worden geaccepteerd door leden van de organisatie (Burnes & Jackson, 2011). Dit zijn factoren waarmee de cliënt en de consultant rekening dienen te houden bij hun

veranderaanpak, maar die in mijn optiek ook appelleren aan hun persoonlijke waarden en overtuigingen over organisatieverandering en wat zij daarbij wel of niet als ethisch beschouwen.

Samenvattend stel ik vast dat de cliënt-consultantrelatie in de context van een organisatieveranderingsproces op een aantal dimensies gevoelig is voor ethische kwesties. De eerste dimensie is die van de aard van de relatie zelf waarbij sprake is, of in ieder geval kan zijn, van een economische/commerciële belangentegenstelling tussen de belangen van de cliënt en de belangen van de consultant. Daarmee onderscheidt deze relatie zich overigens niet van andere consultantrelaties, bijvoorbeeld waarin juridisch advies wordt gegeven. De tweede dimensie is die waarin de cliënt-consultantrelatie niet in balans is en het partnerschap niet wordt gerealiseerd. De derde en laatste dimensie is die van de te realiseren organisatieverandering. Daarbij kunnen de meningen en opvattingen over de vorm en inhoud van het proces tussen de cliënt en de consultant verschillen. Onder de meningsverschillen over inhoud en vorm liggen mogelijk dieperliggende waarden en overtuigingen.

2.4 Wat zijn ethische dilemma's in de cliënt-consultantrelatie en hoe ontstaan ze ?

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, is de cliënt-consultantrelatie in de context van een organisatieveranderingsproces op verschillende vlakken gevoelig voor ethische kwesties. In deze paragraaf wordt beschreven waar ethiek in consultancyprocessen over gaat en hoe dit soort kwesties ontstaan.

Block (2000) brengt, zo stelt hij, met enige aarzeling de ethische aspecten van het advieswerk ter sprake. Praten over ethiek kan de spreker namelijk in een positie brengen van hypocriete waardeoordelen en arrogantie en dat is niet zijn bedoeling. Block (2000, p. 225) zegt dan ook: "Er bestaat binnen de adviesrol namelijk een morele grens die we allemaal wel eens bereikt of overschreden hebben."

Bolt, Verweij & Van Delden, (2007) stellen dat men zich in de ethiek bezighoudt met de vraag wat behoort tot de moraal en wat a-moraal is, maar ook met de vraag wat moreel juist of verkeerd (immoreel) is. Bij veel morele problemen is het niet eenvoudig om vast te stellen wat juist is. Morele problemen zijn vaak complex en om daarop een goed antwoord te kunnen geven is ethische reflectie nodig (Bolt et al., 2007).

Ethiek in adviesprocessen is volgens Van Es (2003) de reflectie op een aantal vaste morele aspecten van beslissingen in adviesprocessen, bijvoorbeeld de oprechtheid in het aannemen van een opdracht, verantwoording van eigen optreden en discretie in het omgaan met de verkregen informatie. Ethiek is dus niet de actie van de alledaagse praktijk, maar de reflectie daarop (Van Es, 2003). Het adviseren van organisaties vereist een specifieke verzameling kennis, ervaring en vaardigheden en in die verzameling is ethiek niet te beschouwen als een apart onderdeel dat soms ook om aandacht vraagt (Van Es, 2003). Of zoals Uday Bhaskar, A., Kanika T., & Venkata Ratnam, C.S. (2003, p. 20) het stellen; "*Ethics are the continuing reflection on the moral significance of action by means of which communities and individuals relate customs and conduct to values and beliefs.*"

Bolt et al., 2007, p. 123) formuleren het als volgt: "In veel morele probleemsituaties hebben verschillende mensen botsende visies over wat er gedaan moet worden. In een moreel conflict kan het zijn dat verschillende mensen elkaars moraal niet delen. (Bolt, et al., 2007). Ook al is er een basis voor een gemeenschappelijke ethische discussie, en onderschrijven mensen dezelfde algemene principes, dan nog kunnen zij die principes verschillend interpreteren (Bolt et al., 2007). Bolt (2007, p. 128): "Over moraal valt te twisten."

Wat bovenstaande omschrijvingen gemeen hebben is dat ervan wordt uitgegaan dat er morele kwesties zijn en dat daar vervolgens in reflectie verschillend over kan worden geoordeeld, afhankelijk van persoonlijke waarden en overtuigingen. In die zin zijn ze in meer of mindere mate geënt op het

positivisme, een filosofie die zich enkel op waarneembare feiten baseert en zaken die niet zintuigelijk controleerbaar zijn verwerpt. Een voorbeeld daarvan met betrekking tot ethische vraagstukken in de cliënt-consultantrelatie is Poufelt (1997), die op basis van een onderzoek uitgevoerd in Scandinavische en internationale managementconsultingmarkten eind jaren 90, bij zowel cliënten als consultants zeven soorten ethische dilemma's heeft onderscheiden. Deze dilemma's zijn op zichzelf interessant, maar Poufelt is hiermee niet volledig (dat pretendeert hij overigens ook niet) en bovendien stelt hij dat ethiek geen absoluut fenomeen is, maar is gerelateerd aan een set van waarden in een specifieke consultant-client omgeving. Vervolgens citeert hij Shakespeare: "There is nothing either good or bad, but thinking makes it so."

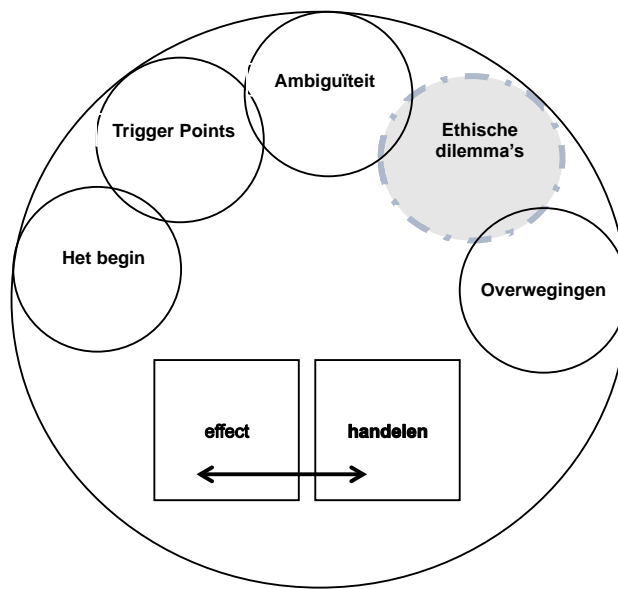
Daarmee lijkt Poufelt enige afstand te nemen van de positivistische benadering, waarin wordt gesteld dat alleen de empirische wetenschappen geldige kennis kunnen opleveren, en lijkt hij op te schuiven naar een meer sociaal constructionistische benadering. In de context van dit onderzoek is de benadering van Sonenshein (2009) interessant. Sonenshein (2009, p. 223) stelt de vraag: "Where do ethical issues come from in the first place?" Daarbij gaat het om de vraag of een gebeurtenis als een ethische kwestie wordt geïnterpreteerd. Hij stelt dat in bestaand onderzoek naar de benadering van ethische kwesties vaak wordt verondersteld dat er ethische vraagstukken bestaan en dat vervolgens individuen daarover oordelen. Hij stelt daartegenover dat ethische kwesties feitelijk ontstaan omdat daar die betekenis aan wordt gegeven. Voor het maken van deze shift naar een 'emergence perspective' beroept hij zich op het sencemaking-proces van Weick (1995). Het gaat er Sonenshein (2009) in eerste instantie om dat alvorens wordt geoordeeld, eerst interpretaties plaatsvinden over de werkelijkheid. Deze sencemaking bepaalt of iets wel of niet als ethisch wordt beschouwd (Sonenshein, 2009). Of, zoals Weick (1995) zegt, creëren mensen de werkelijkheid waar zij zin aan geven en de werkelijkheid is wat mensen met elkaar tot stand brengen. Ook stelt Weick (1995) dat het daarbij gaat om het achteraf structureren van de ervaring (retrospectief) en dat het een sociaal proces is, omdat de interpretatie van situaties tot stand komt in de interactie tussen mensen. Tevens wordt door Weick (1995) opgemerkt dat het een continu proces is, zonder begin of eind en om die reden stelt Sonenshein (2009) dat een 'emergence perspective' suggereert dat betekenissen veranderlijk zijn en altijd transformeren.

Op basis van het literatuuronderzoek heb ik over de cliënt consultant relatie in de context van een organisatieontwikkelingsproces of organisatieveranderingsproces het volgende geconcludeerd:

- a). in deze relatie contracteert de cliënt de consultant voort het geven van advies en/of ondersteuning in het proces;
- b). voor het succes van het proces en het oplossen van de vraagstukken moeten cliënt en consultant nauw met elkaar samenwerken;
- c). naast het uitwisselen van kennis gaat het vooral om het met elkaar delen van de interpretaties om samen tot één interpretatie van het probleem en de oplossing te komen;
- d). vertrouwen is een belangrijke factor voor het verkrijgen van partnerschap;
- e). ideaaltypisch is in de relatie sprake van gelijkheid en van ook een persoonlijke relatie;
- f). de relatie is op drie dimensies gevoelig is voor het ontstaan van ethische dilemma's, n.l. 1) de relatie is er één met een belangentegenstelling, 2) op het moment dat er geen gelijkwaardigheid i.c. partnerschap mogelijk is en 3) er is een fundamenteel meningsverschil over de veranderaanpak;
- g). ethische dilemma's gaan over moraal, daarover kunnen de meningen verschillen en ze vereisen reflectie;
- h). volgens het sociaal constructivisme ontstaan ethische vraagstukken op het moment dat daar die betekenis aan wordt gegeven.

2.6 Het conceptueel model

Op basis van de hiervoor genoemde belangrijkste bevindingen en conclusies uit het literatuuronderzoek, heb ik voor het empirisch onderzoek een conceptueel model ontworpen. Hierbij heb ik het onderzoekmodel van Sonenshein (2009) als leidraad genomen. Sonenshein heeft onderzoek gedaan naar issues in een strategisch organisatieveranderingsproces, die door medewerkers in de betreffende organisaties als ethisch zijn geïnterpreteerd. Dat heeft geresulteerd in een model van het proces waarin ethische issues opkomen. Dit proces begint met wat Sonenshein 'starting issues' noemt en dat wordt vervolgd met 'trigger points', 'ambiguity', 'employee welfare frame' en tot slot 'emerging ethical issues'. Dat model heb ik voor dit onderzoek aangepast en aangevuld met twee boxjes die samen de centrale onderzoeksvraag vormen. Ik merk ter verduidelijking op dat het in werkelijkheid niet gaat om een strikt lineair proces. Zeker waar het de laatste twee boxjes betreft gaat het om de interactie en dat is vooral een iteratief proces. Belangrijk in het model is dat ethische dilemma's ontstaan doordat er die betekenis aan wordt toegekend. In die zin is van enige lineariteit sprake omdat er aan het als ethisch aanmerken/beleven iets voorafgaat. Dat wordt ook onder het model verduidelijkt door de beschrijving van de begrippen uit het model.



1. *Het Begin*. De cliënt die de consultant contracteert voor een opdracht in de context van een organisatieveranderingstraject. Dit is niet hetzelfde als het begin van de relatie, want cliënt en consultant hebben wellicht al eerder samengewerkt of hebben elkaar anderszins eerder leren kennen. Het is ook niet hetzelfde als het begin van het veranderproces waarvoor de consultant wordt gecontracteerd. Dat proces kan immers al eerder zijn gestart.
2. *Trigger points*. Gebeurtenissen in het proces die maken dat de consultant waakzaam wordt. Het zijn de alarmbelletjes waarbij de consultant het gevoel krijgt even pas op de plaats te moeten maken om te duiden wat er feitelijk gebeurt en of hij daar iets mee moet of niet.
3. *Ambigüiteit en het verschijnen van ethische dilemma's*. Gebeurtenissen in het proces die de consultant opvat als tegenstrijdig, onbestemd, complex, lastig en die uitmonden in dilemma's, die mogelijk ook als ethische dilemma's worden geïnterpreteerd (proces van betekenisgeving).
4. *Overwegingen*. Hierbij gaat het om wat de consultants overdenken en overwegen ten aanzien van

de dilemma's in termen van effecten, consequenties et cetera, alvorens ze besluiten op welke manier ze met de dilemma's moeten omgaan.

5. *Handelen*. Hoe gaan de consultants met de dilemma's om, wat doen ze wel en niet?
6. *Effect op de relatie, in casu het partnerschap met de cliënt*. Groeit de relatie of juist niet? Groeit het vertrouwen? Worden er in samenspraak oplossingen bedacht? Ontstaat er een persoonlijke band met de cliënt? Wordt de inbreng van de consultant als gelijkwaardig opgevat door de cliënt?

Uit het literatuuronderzoek en het conceptueel model neem ik de volgende topics (zie ook bijlage 2 voor de topic lijst) mee naar het empirisch onderzoek:

- aard van de opdracht
- rol expert versus procesbegeleider
- samenwerking en partnerschap
- gelijkheid en balans in de relatie
- belangentegenstelling
- aard en inhoud van de contacten en interacties met de cliënt
- ontstaan van dilemma's
- waarden, visies en overtuigingen
- interpretaties
- denken en doen

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het empirisch onderzoek beschreven. Aan de orde komen de methode van onderzoek, het waarom van bepaalde keuzes in de onderzoek aanpak, de wijze waarop de data voor dit onderzoek zijn verzameld en met behulp van welke methoden deze data zijn geanalyseerd. Ook wordt mijn rol als onderzoeker toegelicht en tot slot komen de methodologische issues betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan bod.

3.1 Methode van onderzoek

Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag ligt een kwalitatief, interpretatief onderzoek voor de hand. Tevens heb ik gekozen voor een sociaal constructivistische benadering. Ik ben immers op zoek naar de beleving van managementconsultants met betrekking tot hun proces van betekenisgeving bij dilemma's in hun relatie met de cliënt en naar de manier waarop zij daarmee zijn omgegaan. "Het idee is (Maso & Smaling, 1998, p. 10): dat menselijk gedrag voor een niet onbelangrijk deel moet worden verklaard op basis van de betekenis-verleningen in het leven van alledag. Mensen worden voornamelijk bestudeerd als wezens die hun wereld grotendeels construeren door hun eigen betekenisgeving, betekeniservaring en al dan niet verantwoordelijk gedrag." Of zoals Boeije (2005, p. 27) het definieert: "Kwalitatief onderzoek is omschreven als een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen."

Maso & Smaling (1998) geven een opsomming van tien situaties die zich goed lenen voor kwalitatief onderzoek. Van die situaties zijn de volgende drie van toepassing op dit onderzoek:

1. situaties waar nog weinig onderzoek naar is gedaan, waar we nog weinig van af weten en waarvoor we (eventueel) een (meet)instrument willen ontwikkelen;
2. situaties waarin het om praktische of ethische redenen moeilijk is om kwantificerend onderzoek te doen;
3. situaties waarin de onderzoeker de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren.

In grote lijnen bestaan er volgens Boeije (2005) twee varianten van kwalitatief onderzoek. In 'de structurele variant' gaat de interesse uit naar kenmerken van taal en communicatieprocessen en in de andere variant naar het begrijpen van betekenissen van teksten of gedrag. Voor dit onderzoek is gekozen voor de tweede variant, de interpretatieve variant, omdat die het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid als uitgangspunt heeft. "Men stelt zich op het standpunt dat er niet zoiets is als een 'externe' werkelijkheid. Er wordt vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren." (Boeije, 2005, p. 20).

De keuze om het onderzoek te richten op het perspectief van de consultant, noemt Boeije (2005) het 'inner perspective' of 'emic perspective'. Dat contrasteert met wat Boeije (2005) het 'etic perspective' noemt, waarmee het perspectief van de onderzoeker en zijn theoretische invalshoek wordt bedoeld. De keuze voor dit perspectief met betrekking tot het empirische deel van het onderzoek ligt voor de hand; ik wil immers te weten komen hoe consultants denken en handelen bij zich voordoende dilemma's en wat de invloed daarvan is op het partnerschap met de cliënt. Volgens Boeije (2005) tref ik daarmee in mijn onderzoek feitelijk een werkelijkheid aan die al is geconstrueerd, in dit geval door de consultants. De onderzoeker maakt daarvan een reconstructie. De onderzoeker interpreteert wat mensen vinden en wat ze doen en daarom wordt ook wel gesproken van interpretatief onderzoek (Boeije, 2005).

3.2 Dataverzameling

Omdat ik ervoor gekozen heb om het onderwerp vanuit het perspectief van de consultant te onderzoeken, is het zaak te kiezen voor een methode die dat goed mogelijk maakt (Boeije, 2005). De vraag naar de beleving en betekenisgeving van consultants met betrekking tot (ethische) dilemma's, naar hoe ze daarmee zijn omgegaan en naar de invloed ervan op het partnerschap met de cliënt, betreft feitelijk een reflectie van de consultant op een situatie uit het verleden, op het eigen gedrag en op het effect daarvan. Het is omwille van deze *reflectie* dat ik gekozen heb voor het kwalitatieve of diepte-interview als methode voor het verzamelen van data.

Een kwalitatief interview is volgens Evers (2007, p. 27) "een vorm van informatieverzameling, waarbij de interviewer respondenten bevraagt op grond van een onderzoeksvraagstelling. Daarbij geeft de interviewer aan de respondenten ruimte voor uitweiding – in hun eigen woorden – over de door hen ervaren feiten, hun beleving, betekenisverlening en nuancering met betrekking tot het onderwerp van onderzoek en eventuele effecten daarvan op hun leven. De interviewer probeert de leefwereld van de respondenten te begrijpen en doorgronden."

Bij de keuze voor het kwalitatieve interview ben ik ervan uitgegaan dat het, gelet op mijn professionele netwerk, mogelijk zou moeten zijn consultants te vinden die bereid zijn met de nodige diepgang over het onderwerp te praten. Hoewel ik enigszins bekend ben met de praktijk waarin consultants opereren en ook ik daar allerlei beelden, ideeën en opvattingen over heb, was ik daardoor in mijn optiek zeker niet bevooroordeeld en oprecht nieuwsgierig naar hoe zij hun wereld zien, naar hun interpretaties, betekenisgevingen, overwegingen en dergelijke.

3.3 Operationalisatie

In eerste instantie heb ik met de literatuur en het conceptueel model als leidraad een topiclijst opgesteld voor de interviews (zie bijlage 2). In deze topiclijst zijn voor de afzonderlijke boxjes van het conceptueel model vragen en mogelijke 'doorvraag-vragen' opgenomen. Deze vragen zijn steunpunten om ervoor te zorgen dat alle relevante issues in de interviews aan de orde komen. Zie hoofdstuk 2 voor het conceptueel model en de betekenis van de boxjes. Met de topiclijst in gedachten heb ik met een aantal consultants in mijn netwerk een oriënterend gesprek gevoerd. Deze oriënterende gesprekken hadden tot doel om:

- 1) de reactie op en mogelijke gevoeligheid van het onderwerp te peilen;
- 2) de bruikbaarheid van de topiclijst te toetsen;
- 3) te oefenen in het kwalitatief interviewen;
- 4) een indicatie te krijgen van de tijd die met het interview gemoeid zou zijn.

Op basis van deze oriënterende gesprekken heb ik besloten de topiclijst niet leidend te laten zijn voor het verloop van het interview. Ik kreeg namelijk het idee dat ik meer te horen zou krijgen als ik de consultant zijn/haar verhaal zou laten vertellen en dus besloot ik om het interview zo open mogelijk te starten door de respondenten te vragen om te vertellen over de case of situatie die ze in gedachten hadden genomen met betrekking tot een ethisch dilemma in de relatie met een cliënt/opdrachtgever (de hoofdvraag en de beginvraag). Door de topiclijst los te laten, werd het mogelijk tijdens de interviews in te spelen en door te vragen op de informatie die de respondenten gaven. Het bieden van ruimte voor onvoorziene en ongeplande verschijnselen is volgens Maso & Smaling (1998) kenmerkend voor een kwalitatieve manier van dataverzameling. Aangezien het in dit onderzoek gaat om het begrijpen en doorgronden van de beleving van consultants, is flexibiliteit geboden en moet er niet te veel worden gestuurd. Evers (2007, p. 88) zegt daarover: "De échte kwaliteit van het interview wordt bepaald door de mate waarin je een ruimte voor de respondent creëert waarin deze zichzelf kan zijn, terwijl je tegelijkertijd nét zoveel sturing aanbrengt dat je binnen het kader van je probleemstelling opereert en daarbinnen de maximale ruimte opzoekt."

De thema's van het conceptueel model zaten voldoende in mijn hoofd om daar waar het verloop van het interview dat toeliet, de relevante issues aan de orde te stellen zonder te forceren of al te zeer te sturen.

Omdat ik geïnteresseerd was in de persoonlijke verhalen van consultants, lag het voor de hand om te kiezen voor een individueel interview. Evers (2007) pleit voor individuele interviews wanneer je als onderzoeker diepgaande persoonlijke verhalen wil horen. Goed en actief luisteren en goed doorvragen is in dit soort interviews volgens de theorie het devies, dus ook om die reden heb ik voor het individuele interview gekozen. Bovendien lag een groepsinterview in dit onderzoek niet voor de hand, omdat de consultants wellicht vertrouwelijke en gevoelige informatie zouden delen.

Ontleend aan Rubin & Rubin onderscheidt Evers (2007) twee dimensies voor het typeren van individuele interviews, namelijk naar de inhoud en naar de structurering van het interview. Met betrekking tot de inhoud kan het interview een cultureel of thematisch karakter krijgen. In dit onderzoek is er feitelijk sprake van een kruising van deze twee karakters. Het is een thematisch interview in de zin dat het gericht is op een afgebakend onderwerp uit een bepaalde periode. Concreet: in mijn onderzoek bevaag ik consultants over dilemma's zoals ze die in een bepaalde situatie op een bepaald moment hebben ervaren in hun relatie met hun cliënt/opdrachtgever. Evers (2007) noemt het "een soort gevalsstudie op interviewniveau", waarin de onderzoeker van een specifieke gebeurtenis (het dilemma in mijn geval) het wat, hoe, waarom en waardoor wil weten. Omdat het tegelijkertijd ook gaat om begrip van de manier waarop de consultant zijn/haar dagelijkse werkelijkheid ervaart en daarin acteert, heeft het tevens elementen van een cultureel interview.

Met betrekking tot de structurering van het interview onderscheidt Evers (2007), eveneens ontleend aan Rubin & Rubin drie modellen: het sluismodel (geschikt als het onderwerp onbekend is en de respondent op geen enkele manier moet worden gestuurd), het boommodel (geschikt als de breedte moet overheersen) en het riviermodel (waarbij het gaat om een sequentie van door- en vervolgvragen die tezamen een bepaald thema uitdiepen. Voor mijn interviews past het riviermodel het beste. Door de keuze om het interview in te zetten met één hoofdvraag (de beginvraag) - 'Vertel eens over de situatie die je in gedachten hebt genomen' - heb ik het gebied waarbinnen het interview zich beweegt ruim neergezet. Dit heeft als doel om een breed inzicht te krijgen in het onderwerp en wat ermee samenhangt. In dit type interview overheerst de diepte (door vooral door te vragen) en de breedte wordt bepaald door de antwoorden van de consultant en beperkt door de kaders van het conceptueel model, oftewel door de thema's die volgens het conceptueel model in het interview aan de orde moesten komen.

Om ervoor te zorgen dat ik me tijdens het interview goed zou kunnen concentreren heb ik ervoor gekozen om opnames te maken van de interviews. Boeije (2005, p. 60) zegt over beeld- en geluidsregistratie het volgende: "Ze komen de kwaliteit van de gegevens ten goede, omdat de onderzoeker zich op het gesprek of de activiteit kan concentreren en zich minder druk hoeft te maken over de aantekeningen."

Het nadeel van geluidsregistraties is dat het non-verbale gedrag, zoals gelaatsuitdrukkingen en houding, verloren gaat (Boeije, 2005). Echter, vaak kon ik me dit gedrag voor de geest halen tijdens het lezen van de transcripten en soms tijdens het beluisteren van fragmenten. Zaken die relevant kunnen zijn voor de analyse, zijn in de kantlijn van het transcript aangegeven middels aantekeningen. Er is overigens bewust niet gekozen voor een beeldregistratie, waarbij bovengenoemd nadeel zich niet voordoet, omdat dat naar mijn oordeel een geforceerde situatie zou veroorzaken. Ook Maso & Smaling (1998) stellen dat geïnterviewden zich over het algemeen meer bewust zijn van camera's dan van andere manieren van registreren, waardoor hun gedrag anders is dan wanneer camera's afwezig zijn.

3.4 Respondenten

Om geschikte respondenten te vinden heb ik in eerste instantie consultants in mijn professionele netwerk telefonisch of middels een e-mailbericht benaderd. Ik vroeg hen of zij zelf geïnteresseerd waren in deelname aan het onderzoek en/of zij mij in contact konden brengen met consultants die mogelijk ook geïnteresseerd zijn. Zie bijlage 3 voor de mailberichten aan mensen in mijn netwerk en aan potentiële respondenten. Deze sneeuwbal- of netwerkmethode wordt, aldus Boeije (2005) nogal eens toegepast als het gaat om een onderzoek naar gevoelige onderwerpen of taboes en moeilijk bereikbare groepen.” Het bereiken van consultants was voor mij geen probleem en op basis van de oriënterende gesprekken was er ook geen aanleiding om te veronderstellen dat er sprake was van een taboe. Echter, omdat ik voornemens was op zoek te gaan naar de diepere lagen - of anders gezegd te proberen de respondenten in een ‘mind of consciousness’ te krijgen - zouden in de interviews mogelijk gevoelige kwesties aan de orde komen. Om die reden is bewust voor de netwerkmethode gekozen, omdat ik daarmee enerzijds hoopte op een zekere gunfactor en anderzijds op respondenten die mij voldoende zouden vertrouwen om openhartig te zijn over die kwesties.

Volgens Boeije (2005) wordt kwalitatief onderzoek als belastend beschouwd, omdat “de respondenten dan wel niet worden blootgesteld aan lichamelijke proeven, maar hun wel het hemd van het lijf wordt gevraagd.” (Boeije, 2005, p. 54). In dit onderzoek gaat het immers over mogelijk gevoelige zaken. Het is hoe dan ook een vereiste dat aan de respondenten duidelijk gemaakt wordt wat het onderwerp precies inhoudt en waar het onderzoek zich op richt. Hierbij “moeten we ervoor zorgen dat we niet zoveel vertellen dat het onderzoek in gevaar kan komen, en niet zo weinig vertellen dat de onderzochten tijdens het onderzoek het idee krijgen dat ze verkeerd of onvoldoende zijn voorgelicht.” (Maso & Smaling, 1998, p. 41).

Ik heb er bewust voor gekozen om in de toelichting op het onderwerp de woorden ‘ethiek’ en ‘ethisch’ te gebruiken, hoewel denkbaar is dat deze woorden zouden afschrikken. Het voelde echter als een zekere misleiding om met consultants over dilemma’s in de relatie met de cliënt te praten en daar later op basis van mijn interpretatie (in de analyse en het onderzoeksverslag) een al dan niet ethische waarde aan toe te dichten. Daarnaast was ik er benieuwd naar of en wanneer dilemma’s door consultants als ethisch worden getypeerd. Bovendien was het mij in de oriënterende gesprekken goed gelukt om toe te lichten waar het mij in het onderzoek om te doen was, bijvoorbeeld door te benadrukken dat het er niet om gaat of de consultant en/of de cliënt zich al dan niet ethisch hebben gedragen. Het gaat niet over goed of fout en daarmee kon ik de belemmering, zo die er al was, wegnemen. In het contact met potentiële respondenten is toegelicht dat met het interview circa 1,5 uur was gemoeid. Het interview zou plaatsvinden op een tijdstip en een locatie die de respondent paste, mits we er ongestoord konden praten, en dat alle informatie vertrouwelijk zou worden behandeld.

Verrassend was het enthousiasme van consultants om aan het onderzoek mee te doen en om mij in contact te brengen met andere consultants. De gunfactor was er inderdaad, maar ook het onderwerp zelf zorgde voor interesse. “We hebben ons tot het onderwerp te verhouden”, was een reactie van één van de potentiële respondenten. De potentiële respondenten die niet aan het onderzoek wilden deelnemen gaven aan het daarvoor te druk te hebben.

Voor de selectie van respondenten is bewust gezocht naar consultants met de volgende kenmerken:

1. senior consultants met tussen de vijf en tien jaar ervaring als externe consultant in organisatieveranderingsprocessen;
2. consultants die in opdrachten een directe relatie hebben met de cliënt/opdrachtgever;
3. partner, associate of in dienst zijn (geweest) van een consultancybureau.

Het principe om doelgericht eenheden voor het onderzoek te selecteren, noemt Boeije (2005) doelgerichte selectie (purposive sampling). Met een dergelijke selectie wordt geen statistische representativiteit verkregen, want de kans dat een eenheid in een steekproef valt wordt niet door het toeval bepaald (Boeije, 2005). De eerste twee kenmerken hangen in de praktijk vaak met elkaar samen en vloeien rechtstreeks voort uit de doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek. Door de selectie op basis van het derde kenmerk moet het mogelijk zijn een voldoende grote groep respondenten te vinden. Hiermee beoogde ik bovendien de groep respondenten enigszins homogeen te kunnen samenstellen. Het kenmerk sluit feitelijk alleen consultants uit die uitsluitend vanuit een volledig zelfstandige positie opereren. Een dergelijke positie is wezenlijk anders en heeft, zo is mijn veronderstelling, invloed op belevingen, overwegingen en gedragingen. Hoewel het niet minder interessant is, heb ik de overeenkomsten of eventuele verschillen niet in dit onderzoek willen betrekken en ben ik sec op zoek gegaan naar de persoonlijke verhalen van senior consultants die partner, associate of in dienst zijn (geweest) van een consultancybureau.

De selectie resulteerde in twaalf respondenten waarmee een afspraak is gemaakt voor het interview. In het telefonisch contact voor het maken van de afspraak vroeg ik de respondenten om zich ter voorbereiding op het interview een situatie in gedachte te nemen waarin zij een dilemma in de relatie met de cliënt hebben ervaren. Na afloop van het interview stuurde ik de respondenten een mailbericht met als bijlagen, zoals ik had toegezegd, twee geheimhoudingsverklaringen (zie bijlage 4), één van mijzelf en één van Transcriptie Online (www.transcriptieonline.nl), die ik had gecontracteerd voor het transcriberen van de interviews.

In de periode van 23 oktober 2015 (eerste interview) en 16 februari 2016 (laatste interview) heb ik de twaalf geselecteerde respondenten (zeven mannen en vijf vrouwen) geïnterviewd. De interviews duurden gemiddeld negentig minuten. Omdat ik reeds had gevraagd om een situatie in gedachten te nemen, was het mogelijk om het interview te starten met de opening 'vertel daar eens over'. Ik nodigde de respondenten daarmee uit om in eigen woorden hun verhaal te vertellen, in een door hen gekozen volgorde, over een situatie waarbij zij in de relatie met de cliënt een dilemma hebben ervaren. Aan het begin van hun verhaal stelde ik wel, voor zover nodig, vragen over de feiten die de context voor mij moesten verduidelijken, zoals 'wie was de opdrachtgever', 'wat was precies de opdracht', et cetera.

De sfeer tijdens de interviews was prettig, de respondenten werden niet afgeleid door andere zaken en ik heb sterk het gevoel dat de consultants openhartig waren en geen zaken niet hebben willen of durven zeggen.

Na deze twaalf interviews heb ik besloten niet meer respondenten te zoeken. Volgens Maso & Smaling (1998) moet idealiter net zolang worden doorgegaan met het verzamelen van informatie totdat het niet meer lukt nog nieuwe informatie te vinden. Echter, omdat geld en tijd ook een rol spelen (Maso & Smaling, 1998) worden in dit opzicht concessies gedaan. Bovendien gaat het in kwalitatief onderzoek niet om grote aantallen. Volgens Boeije (2005) kan met het zoeken naar nieuwe data worden gestopt als het punt van verzadiging is bereikt, het punt waarop nieuwe gevallen geen nieuwe informatie meer opleveren. Aangezien het in dit onderzoek gaat om de persoonlijke beleving en betekenisgeving van verschillende personen in een verschillende context, gaf elk interview nieuwe informatie. Tegelijkertijd werden de verhalen na ongeveer het achtste interview herkenbaar en begon zich een patroon af te tekenen, dat mij ervan overtuigde voldoende informatie te hebben voor mijn onderzoek. Ik veronderstel dat het patroon ook het gevolg kan zijn van het feit dat de groep respondenten op een aantal kenmerken (zie hiervoor) homogeen was samengesteld. Uiteindelijk moest een afweging worden gemaakt tussen beschikbare tijd en middelen enerzijds en de mogelijkheid nog meer te weten komen anderzijds. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat pragmatische motieven een rol hebben gespeeld om na het twaalfde interview te stoppen.

3.5 De rol van de onderzoeker

Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker zelf een belangrijk instrument. In mijn rol als interviewer zijn een aantal zaken van belang voor het waarborgen van de kwaliteit van de interviews. Allereerst was het winnen van vertrouwen van de respondenten relevant (Maso & Smaling, 1998). Om die reden heb ik bewust gekozen voor de netwerkmethodode voor het benaderen van potentiële respondenten. Ik was geen bekende van de respondenten, maar werd geïntroduceerd door contacten uit hun netwerk en daarmee was ik ook geen veemde meer. Tevens heb ik voor het winnen van het vertrouwen zorg besteed aan het geven van goede informatie over het doel van het onderzoek, aan het mailbericht en aan de geheimhoudingsverklaringen.

Vervolgens moet de onderzoeker betrokken zijn bij de mensen die worden bestudeerd (Boeije, 2005). Boeije zegt daarover het volgende (2005, p. 147): “Betrokkenheid is nodig om te achterhalen wat de onderzochte personen beweegt en wat hen bezighoudt. En omdat dit is wat kwalitatieve onderzoekers te weten willen komen, komt dit de validiteit ten goede.” Juist omdat ik bekend ben met de professie van consultants, was het voor mij niet moeilijk om me bij de respondenten en hun verhalen betrokken te voelen. Ik ben er echter op bedacht geweest niet te zeer op te gaan in de verhalen, om te voorkomen dat ik niet meer alert of kritisch kon blijven luisteren. Betrokkenheid heeft immers ook nadelen. Boeije (2005, p. 147) noemt er twee: “Een eerste nadeel is dat mensen de neiging hebben om hun gedrag te veranderen, als ze weten dat ze worden gadeslagen door een onderzoeker. Een tweede nadeel is dat de kritische blik van de onderzoeker kan afnemen.”

Los van de nadelen spelen de persoonlijkheid, bagage en vooroordelen van de onderzoeker een rol bij kwalitatieve interviews (Evers, 2007). Om die reden moet naar neutraliteit van de onderzoeker worden gestreefd, waarbij een juiste balans moet worden gevonden tussen betrokkenheid, distantie en het oog hebben voor verschillende zienswijzen. Een dergelijke neutraliteit moet volgens Evers (2007) haalbaar zijn, maar is wel moeilijk. Boeije (2005, p-151) zegt daarover het volgende: “Een onderzoeker kan niet waardevrij zijn, maar hij kan wel proberen om ten gunste van de validiteit van het onderzoek waarderingsvrij te zijn. Dat wil zeggen, dat hij probeert geen waardeoordeel te geven en zijn eigen voorkeuren zo min mogelijk laat meespelen.”

Het is lastig om na te gaan welke persoonlijke eigenschappen of opvattingen van de onderzoeker de uitvoering van het onderzoek daadwerkelijk beïnvloeden (Boeije, 2005). Ook in dit onderzoek heeft mijn persoon, uitstraling en vraagstelling tot bepaalde reacties en antwoorden geleid. Ik ben me daarbij overigens bewust van mijn kracht (sfeer van openheid en vertrouwen creëren) en van mijn valkuil (geneigd tot veel praten).

Voor het krijgen van feedback en het vergroten van mijn interviewvaardigheid heb ik, voordat ik daadwerkelijk met de interviews ben gestart, advies en tips gevraagd aan Evers Research & Training¹. Met behulp daarvan ben ik er beter in geslaagd om het interview zoveel mogelijk op een normaal gesprek te laten lijken, terwijl ik toch op afstand probeerde te blijven om de reacties van de respondenten zo min mogelijk door mijn toedoen te beïnvloeden. In ieder geval heb ik mij tijdens de interviews onthouden van het geven van reacties, meningen en waardeoordelen en het is me vaak gelukt de stiltes ook echt stil te houden.

Evers (2007) onderscheidt veertien rollen en stijlen die het interview kunnen helpen structureren. Het voert te ver om ze hier uitvoerig te behandelen. Voor het schetsen van een beeld van mijn rol in de interviews, heb ik vooral de volgende rollen vervuld:

1. ‘de onderzoeker’, die met een zekere zakelijkheid het kader bewaakt (namelijk de doelstelling en

¹ Voorheen werden deze trainingen verzorgd door KWALON, het platform voor kwalitatief onderzoek.

vraagstelling van het onderzoek);

2. 'de regisseur', verantwoordelijk voor een goed verloop van het interview en voor het geven van ruimte aan de respondent om zijn/haar verhaal te doen;

3. 'de sfeermaker', voor het creëren van een veilige sfeer waarin de consultants zichzelf durfden te laten zien;

4. 'de zoeker', op zoek naar de belevingswereld van de consultant.

3.6 Data-analyse

De eerste stap in de verwerking van de data is het volledig en letterlijk laten transcriberen van de twaalf interviews. Hierdoor is alle informatie behouden en dat is zeker in het begin verstandig (Maso & Smaling, 2004), want pas later in het onderzoek wordt duidelijk wat wel en niet relevant is. Het gaat hierbij om data en er is dan ook voorbereiding (preparatie) nodig om deze data geschikt te maken voor analyse (Boeije 2005). Boeije (2005, p. 63) definieert het analyseren van de gegevens als volgt: "Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling." Evers (2015, p. 41) definieert kwalitatieve analyse als volgt: "Kwalitatieve analyse is het proces van het in kleinere eenheden opdelen van kwalitatieve data volgens een bepaalde analysetechniek, en deze dusdanig hergroeperen in relatie tot elkaar, de context en theoretische noties, dat ze overstijgend beschreven, dan wel dat bepaalde veronderstellingen getoetst kunnen worden."

Evers (2015) stelt dat de analyse van kwalitatieve data idealiter al plaatsvindt tijdens de dataverzameling, eventueel in diverse cycli van dataverzameling en analyse, waarbij de volgende cyclus van dataverzameling wordt geïnspireerd door de inzichten die opgedaan zijn tijdens de analyse. In veel (voornamelijk praktijkgericht onderzoek) is daar echter geen tijd of geld voor en volgt de analyse nadat de dataverzameling is voltooid. Evers (2015) spreekt van een pragmatische analyse en daar heb ik omwille van de pragmatiek in mijn onderzoek voor gekozen. Oftewel, de data zijn geanalyseerd na afloop van de twaalf interviews. Er was dus geen sprake van een iteratief proces tussen het verzamelen van de data en het analyseren ervan.

De hoofdactiviteit van de analyse is het coderen, dat zowel belangrijk is voor de data-organisatie als voor de data-interpretatie (Boeije, 2005). Onder verstaat Evers het volgende (2015, p. 49); "De concrete wijze waarop de onderzoeker de data bewerkt, zodanig dat ze interpreteerbaar worden (om de sociale werkelijkheid die zij uitdrukken te kunnen begrijpen, zoals de respondenten dat doen)." Het gaat om de vraag hoe de onderzoeker de data manipuleert om antwoord te krijgen op de vraagstelling (Evers, 2015).

Boeije (2005) onderscheidt drie typen codering, namelijk open codering, axiale codering en selectieve codering. Bij open coderen wordt alle tekst zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld, waarna de relevante fragmenten worden gelabeld (gecodeerd) en onderling vergeleken. Axiaal coderen is een manier om de codes uit de open codering te ordenen en ten opzichte van elkaar in hiërarchie te plaatsen. Bij het selectief coderen ligt tot slot de nadruk op integratie en het leggen van verbanden tussen de categorieën. Deze manier van analyseren past volgens Staa & Evers (2010) in de traditie van de gefundeerde theoriebenadering (GT). De strikte vorm van GT wordt volgens hen vooral toegepast binnen proefschriftonderzoek en wordt een tijdrovende, gedetailleerde en ingewikkelde vorm van analyse genoemd. Om die reden pleiten zij voor een andere manier om de kwaliteit en diepgang van de analyse te bevorderen, namelijk 'analysetriangulatie'. Hierbij gaat het om het gebruik van verschillende analysetechnieken om binnen een dataset op zoek te gaan naar betekenis. Analysetriangulatie vergroot de validiteit vooral door te zorgen voor meer complete inzichten en een dieper of breder begrip door steeds door een ander brilletje naar dezelfde data of delen daarvan te kijken (Staa & Evers, 2010).

Omdat dit onderzoek niet is gericht op het ontwikkelen van theorie, en omdat ik de data geanalyseerd heb nadat ik deze verzameld had, heb ik voor genoemde 'analysetriangulatie' gekozen. Zodoende kunnen de verkregen data optimaal benut worden. Ik ben daarbij als volgt te werk gegaan: allereerst heb ik de transcripten afzonderlijk kritisch en aandachtig gelezen. Daar waar ik me zaken kon herinneren die voor de analyse relevant konden zijn, zoals non-verbale reacties of kenmerken van de sfeer, heb ik in de kantlijn van het transcript notities gemaakt. Soms heb ik daartoe opnieuw naar fragmenten van de opname geluisterd om naar de toon en de intonatie te kunnen luisteren.

Vervolgens ben ik in elk transcript op zoek gegaan naar voor mijn onderzoek interessante fragmenten. Evers (2015) spreekt van de analysetechniek 'zoeken en vinden'. Met steekwoorden noteerde ik in de kantlijn waar het fragment over ging. Zoveel als mogelijk heb ik geprobeerd ieder fragment zodanig te segmenteren dat het over één onderwerp ging. Dat lukte uiteraard niet altijd en dan voorzag ik het fragment van een tweede opmerking met andere steekwoorden. In de volgende stap van de analyse heb ik de fragmenten van de code 'T' (thematische code) voorzien, indien het fragment betrekking had op de thema's van het conceptueel model of anderszins in relatie kon worden gebracht met de literatuur. De code 'O' (open of overig) is toegekend aan alle andere interessante fragmenten. Volgens Evers (2015) zijn de thematische codes te beschouwen als deductieve codes, omdat ze feitelijk uit de theorie voortkomen. De valkuil van dit type code is volgens Evers (2015) een zodanige focus op de thema's, in dit geval uit het conceptueel model, dat er onvoldoende oog is voor zaken die eveneens aanwezig zijn in de sociale werkelijkheid die wordt onderzocht en die ook relevant of interessant kunnen zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Volgens de techniek van 'datatriangulatie', heb ik in de transcripten fragmenten die tevens interessant leken voor mijn onderzoek voorzien van code 'O' (open of overig). Deze codes worden inductief aan de data ontleend en maken het mogelijk de data met een flexibele en open geest te verkennen. De deductieve benadering biedt structuur en de inductieve benadering biedt flexibiliteit (Staa & Evers, 2010).

Vervolgens heb ik de fragmenten die van een code zijn voorzien een kleur gegeven. Voor de duidelijkheid: 'T' met een groene opmerking heeft betrekking op het boxje 'begin' en 'T' met een rode opmerking heeft betrekking op 'trigger points'.

Nadat alle relevante en interessante fragmenten van een code en kleur zijn voorzien (zie bijlage 5 voor de codelijst), heb ik per kleur de fragmenten op me laten inwerken. Ik heb in alle transcripten² gezocht naar bijvoorbeeld alle groene fragmenten, om te ontdekken wat er allemaal is gezegd over 'het begin'. Vervolgens heb ik dat gedaan met alle rode fragmenten, enzovoorts. Het is daardoor mogelijk om fragmenten met elkaar in verband te brengen. Evers (2015) spreekt van de analysetactiek 'verbinden'.

Tot slot heb ik me van het fragmenteren en coderen los gemaakt om het zodoende mogelijk te maken te komen tot wat Evers 'overstijgend 'interpreteren' noemt. Deze overstijgende interpretaties zijn de input geweest voor de resultaten en conclusies (zie hoofdstuk vier en vijf).

Overigens heb ik voor het coderen en analyseren geen gebruik gemaakt van daarvoor geschikte software. Dergelijke software kan de kwalitatieve data-analyse vergemakkelijken, maar vergt volgens Evers (2015) net zo goed veel doorzettingsvermogen en methodische vaardigheden (Evers, 2015). Omdat het veel tijd zou kosten om me het werken met deze software eigen te maken, heb ik de transcripten handmatig met behulp van Word gefragmenteerd en gecodeerd. Achteraf weet ik niet of ik daar goed aan heb gedaan, want het was afschuwelijk veel werk, maar het had tot voordeel dat ik op enig moment de transcripten volledig op mijn netvlies had.

² Omwille van de vertrouwelijkheid zijn de gecodeerde transcripten niet bijgevoegd. desgewenst kan ik voor inzage worden gezorgd.

3.7 Methodologische issues

Ter beoordeling van de kwaliteit van dit onderzoek worden in deze paragraaf de criteria betrouwbaarheid en validiteit behandeld. In kwalitatief onderzoek betekent betrouwbaarheid herhaalbaarheid van tussen- en eindresultaten van een onderzoek (Maso & Smaling, 1998) en niet van metingen en meetinstrumenten. Echter, doordat de onderzochte situatie steeds verandert is feitelijke herhaling van (delen) van een onderzoek niet mogelijk, waardoor slechts virtuele herhaalbaarheid kan worden verlangd (Maso & Smaling, 1998). Virtuele herhaalbaarheid betekent dat een onderzoek en onderdelen ervan kunnen worden herhaald en in dezelfde situatie door andere onderzoekers opnieuw kunnen worden uitgevoerd met dezelfde methode en technieken als de werkelijkheid niet veranderd was (Maso & Smaling, 1998). Voor het vergroten van de betrouwbaarheid van dit onderzoek, dient het gebruik van het conceptueel model en daarvan afgeleid de topiclijst. Deze hebben voor de benodigde (minimale) sturing gezorgd, opdat in de interviews dezelfde topics aan de orde zijn gesteld. Voorts is de betrouwbaarheid gediend door het volledig transcriberen van de interviews. Tevens mag worden genoteerd dat ik redelijk ervaren ben in het interviewen van mensen over gevoelige onderwerpen en ik de adviezen en tips van Evers Research & Training ter harte heb genomen. Last but not least, is zonder meer sprake van virtuele herhaalbaarheid, en daarmee van intersubjectieve navolgbaarheid of bekritiseerbaarheid zoals Maso & Smaling (1998) het formuleren, doordat de wijze waarop ik de transcripten heb gefragmenteerd en gecodeerd transparant en daarmee controleerbaar is.

De validiteit binnen het onderzoek (interne validiteit), betreft vooral de deugdelijkheid van de argumenten, de verzamelde gegevens, de redenering, de onderzoeksopzet en de analyse, die tot de conclusies geleid hebben.

Het gegeven dat ik redelijk bekend ben met de context waarbinnen consultants opereren, maakte mij niet alleen betrokken bij de respondenten, maar dit zorgde er ook voor dat in de interviews dezelfde taal werd gesproken. Er bestond geen verwarring bij de respondenten over waar het om ging en evenmin was er sprake van onbegrip met betrekking tot de vragen. Ik durf dan ook te stellen dat er door de respondenten openhartig is gesproken. De interne validiteit is verhoogd doordat ik gekozen heb voor een vorm van analysetriangulatie, waardoor een dieper en breder begrip is verkregen.

Voor wat betreft de externe validiteit, oftewel de generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies naar andere personen dan die van het onderzoek (Mao & Smaling, 1998), merk ik op dat dit onderzoek geen generalisatie tot doel heeft. Het gaat om de individuele, persoonlijke beleving en betekenisgeving van consultants. Weliswaar zijn de consultants voor dit onderzoek op een aantal (overeenkomstige) criteria geselecteerd, maar het aantal respondenten is te gering om de conclusies te generaliseren naar een grotere groep consultants.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven en daarmee worden de deelvragen vijf tot en met negen (zie hoofdstuk 1) beantwoord.

4.1 Hoe duiden en beleven consultants partnerschap in de cliënt-consultantrelatie?

Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat de consultants die worden ingehuurd voor het adviseren over en begeleiden van organisatieveranderings- en ontwikkelprocessen, partnerschap ervaren als een belangrijke factor voor het realiseren van succesvolle samenwerking. Partnerschap gaat volgens de consultants over *samenwerken/samenspraak*, elkaar *vertrouwen*, *gelijkwaardigheid* en de *persoonlijke relatie*. Dit zijn de kernbegrippen waarmee de consultants in de interviews partnerschap duiden. Ik verduidelijk deze kernbegrippen door middel van citaten van consultants.

- *Samenwerken/samenspraak*

Juist omdat organisatieveranderings- en ontwikkelprocessen complex zijn en niemand expert is, is het nodig dat de consultant en de cliënt samen optrekken.

- "De meeste vraagstukken op het gebied van organisatieontwikkeling en verandering zijn complex geworden en niemand weet het antwoord, volgens mij. En als je het antwoord niet weet moet je met je opdrachtgever kunnen sparren." (r.8)
- "Het is vaak mijn rol om de cliënt te begeleiden in het realiseren van de verandering en dan moeten we dat samen dus goed doen, dat is dus eigenlijk een a priori situatie van partnerschap creëren." (r.3)
- "Ik zit graag in een co-creatie met mijn cliënt." (r.4)
- "Je moet wel een beetje samen kunnen optrekken." (r. 2)
- "Ik wil een klant hebben waarmee ik samen kan ballen." (r.1)

- *Vertrouwen*

Vertrouwen wordt door de consultants gezien als essentieel voor de ontwikkeling van partnerschap.

- "Als ze mij hun vertrouwen schenken dan kan ik de goede vragen stellen en kom ik erachter wat er echt speelt." (r.11)
- "Je wilt een soort openheid in het partnerschap met je opdrachtgever hebben, waardoor het mogelijk is om elkaars zoektocht te delen." (r.8)
- "Als je een klant vertrouwt, dan kan je hem bellen en zeggen 'weet je, dit is waar ik mee puzzel'." (r.9)
- "Als ik merk dat ik te weinig te horen krijg en zaken voor mij worden achtergehouden, wordt het meer een technische klus en wordt er niet echt een relatie met de klant opgebouwd." (r.1)

- *Gelijkwaardigheid*

Gelijkwaardigheid gaat over respect voor elkaars inbreng en standpunten. De consultant dient daarover op basis van gelijkwaardigheid met de cliënt te kunnen discussiëren.

- "De ideale relatie met de cliënt is als je gevraagd wordt echt naast iemand te komen staan, om mee te denken en de oplossingen mee te helpen realiseren en dat je daarover met elkaar kan sparren." (r.3)
- "Het is in ons vak de kunst om ondanks het feit dat die betalingsrelatie er is, toch collega's van elkaar te worden." (r.12)
- "Ik werk graag voor opdrachtgevers waar ik naast wil blijven staan, daar moet geen boven-onder in komen." (r.8)

Het gaat volgens de consultants niet over absolute gelijkwaardigheid of gelijkheid. Daarvan kan volgens hen geen sprake zijn en het is om die reden dat een aantal consultants kanttekeningen plaatst bij de begrippen partner en partnerschap.

- "Het mag wel partnerschap worden genoemd, maar de besluitvorming ligt bij de cliënt. Mijn rol blijft een adviesrol." (r.12)
- "Ik snap wel dat het woord partner een prettig woord is, maar ik geloof niet dat ik het woord gebruik. Partners hebben een gezamenlijk doel en dat is hier ook wel zo, maar we hebben verschillende rollen. Er is een opdrachtgeversrol en uiteindelijk is er een contract." (r.12)
- "Het woord partner duidt op een gelijkwaardigheid die er niet is. Er wordt mij iets gegund en dat gunnen moet iemand doen en dat betekent dat iemand iets heeft wat hij kan gunnen en dat hebben wij consultants nooit." (r.9)

- *Persoonlijke relatie*

Omdat consultants waarde hechten aan partnerschap en vertrouwen, zijn veel interventies van consultants, zowel in het stadium dat de opdracht nog moet worden verkregen als verderop in het traject, erop gericht om het vertrouwen van de cliënt te winnen en te vergroten. In meerdere interviews wordt

verteld dat er om die reden tijd wordt geïnvesteerd in het bouwen aan een persoonlijke relatie met de cliënt. Afhankelijk van de persoonlijke stijl van de consultant, gaat dat meer of minder bewust.

- "Mijn ideale relatie is eigenlijk een beetje een brede relatie met cliënten, op de zaak en op de inhoud en op de persoon." (r.3)
- "Ik ben er echt van overtuigd dat je er meer uithaalt als je een beetje vrienden bent." (r. 2)
- "Ik merk dat het iets is wat bij mij eigenlijk altijd vanzelf gaat. Ik vertel vrij snel ook over mijn privédingen, dat is een beetje 'je speed of trust', maar ik denk daar niet over na." (r.5)
- "Ik probeer ook elkaar persoonlijk beter te leren kennen en vraag bijvoorbeeld naar de thuissituatie en zeg daar zelf ook dingen over, het is geen trucje, maar wel zeg maar mijn instrumentarium om vertrouwen te winnen." (r.4)

4.2 Wanneer ontstaan in de beleving van de consultants ethische dilemma's?

Alle respondenten hebben voorbeelden gegeven van situaties waarin zij zich geplaatst zagen voor een vraagstuk met een ethische dimensie. Op grond van die voorbeelden concludeer ik dat deze vraagstukken ontstaan op het moment dat in het verandertraject en in de veranderaanpak medewerkers in de organisatie van de cliënt/opdrachtgever zodanig worden behandeld, benadeeld of geschaad, dat de consultant dat niet met zijn persoonlijke en/of professionele ethiek kan verenigen. Gezien de inhoud van de gegeven voorbeelden, onderscheid ik de volgende drie soorten dilemma's:

1. motieven van de cliënt voor het verandertraject;
2. de veranderaanpak;
3. vertrouwelijkheid/integriteit.

Alvorens ik met behulp van de voorbeelden deze soorten nader toelicht, wil ik opmerken dat de consultants hebben aangegeven dat het in de praktijk zelden of nooit gaat om evident onethisch gedrag van de cliënt.

- "De situatie waarin ik het gevoel kreeg dat ik ergens voor gebruikt ging worden waar ik niet achter kon staan, was voor mij een dilemma met een professionele, maar ook een moreel ethische kant. Maar ik moet zeggen, dat komt niet heel vaak voor." (r.3)
- "Het wordt voor mij ethisch als ik van de opdrachtgever een oneigenlijke vraag mee krijg, maar dat gebeurt niet zo vaak." (r.4)
- "Ik zie managers in het cliëntsysteem heel veel domme dingen doen, gewoon qua gedrag dom, maar echt onethisch nee, dat heb ik nog nooit meegemaakt." (r.5)
- "Ik heb in al die jaren niet iets meegemaakt waarvan ik denk: 'hier doet iemand iets wat echt niet mag'."
- "Ik vond hem bestuurlijk dom, maar het was niet onethisch". (r.8)
- "Ik denk dat je als consultant nooit zo heel gauw zult zien dat een opdrachtgever echt iets doet wat niet mag, daar kijkt hij wel voor uit." (r.11)
- "Ik vind het bijvoorbeeld onethisch als er achter het handelen van de klant puur eigenbelang zit, maar dat heb ik in strikte zin nooit gezien." (r.8)

Het gegeven dat in alle interviews door de consultants voorbeelden zijn gegeven van ethische dilemma's, lijkt in tegenspraak met de hiervoor geciteerde uitspraken. Deze schijnbare tegenstelling wordt in mijn optiek veroorzaakt door het begrip ethisch. Alhoewel ik bewust het begrip ethisch heb gebruikt in het benaderen van potentiële respondenten, wordt in de interviews duidelijk dat sommige consultants het toch een lastig begrip vinden. Bij ethisch wordt eerder gedacht aan fraude en aan illegaal of aan dingen die volgens de wet niet mogen. De dilemma's die een gewetensvraag in zich herbergen, oftewel waar de persoonlijke waarden en normen van de consultants in het gedrang lijken te komen, worden vooral geduid met begrippen als 'moreel dilemma', 'integriteitsvraagstuk' en 'principiële kwestie'. Consultants spreken als volgt over dat soort vraagstukken:

- "Nou, het deugt nooit als het niet van mij is, als ik er niet achter kan staan of het echt niet wil doen." (r.2)
- "Ik moet het wel aan mezelf kunnen verkopen." (r. 6)
- "Ik moet mezelf netjes in de spiegel aan kunnen blijven kijken." (r.1)

- "Wat wij doen bij de klant moet op de voorkant van de Telegraaf kunnen staan." (r.4)
- "Dat ik het met mijn geweten kan verantwoorden." (r.10)
- "Je moet het altijd met je eigen fatsoensnormen kunnen laten stroken." (r.7)

• *Trigger points.*

Indien er dilemma's ontstaan die door consultants als ethisch worden aangemerkt, is er vaak al het een en ander aan voorafgegaan. Meestal ontstaat er niet ineens een ethisch dilemma. In het conceptueel model (zie hoofdstuk 2) worden dat soort gebeurtenissen aangemerkt als 'trigger points'. Het zijn de gebeurtenissen die maken dat de consultant alert, scherp en waakzaam wordt. Het gaat om zaken die anders gaan dan was afgesproken, anders lopen dan wat de consultant had verwacht en die mogelijk duiden op risico's voor het welslagen van de opdracht. In eigen woorden beschrijven de consultants deze trigger points als volgt:

- "Mijn rol werd onduidelijk, omdat er nog een interne adviseur bleek te zijn die zich met ongeveer hetzelfde vraagstuk bezig hield." (r.2)
- "Ik kreeg het gevoel dat ik niet aan de verwachting voldeed door met een eigen analyse te komen." (r.3)
- "Er viel een belangrijke stakeholder van de wagen en toen werd het onduidelijk wie mijn aanspreekpunt was." (r.6)
- "Mijn buikgevoel is een belangrijke indicator en die zei me 'er is iets aan de hand', er was ook minder contact en de procesinformatie werd heel dun." (r.1)
- "Ik voelde bij mezelf een spanning om er met de cliënt over te gaan praten." (r.7)
- "Dat was het eerste moment dat ik dacht 'wacht even, hoe bewaar ik nou mijn onafhankelijkheid?'" (r.10)
- "Ik merk altijd aan mezelf dat als ik me enorm begin op te winden, dat er dan vaak iets niet klopt." (r.8)

Het begin van het adviestraject.

Trigger points kunnen zich op elk moment in het adviesproces voordoen, maar in het eerste gesprek met de cliënt en bij de start van het traject zitten vaak al indicatoren voor wat de consultant in het adviestraject kan verwachten. Een consultant heeft dat als volgt verwoord: "Je ziet vaak dat de manier waarop een opdracht tot stand komt maatgevend is voor de rest van het traject." Hij³ (r.8) vertelt ter illustratie over een cliënt die had voorgesteld om voor het kennismakingsgesprek te Skypen en achteraf gezien was dat volgens hem de eerste waarschuwing, want: "daar begon het, ze zochten een verbinder en dan komt het voorstel om te Skypen." Deze consultant heeft vervolgens geregeld dat er een persoonlijke kennismaking kon plaatsvinden, want, en daar zijn de consultants het over eens, het eerste gesprek, het startgesprek, is ook voor het kunnen aftasten of de zogenaamde klik er is van groot belang.

- "Ethiek is voor mij dat je elkaar in zo'n gesprek in de ogen kunt kijken en dat is super belangrijk." (r.3)
- "Ik wil echt weten hoe het zit en ik wil de persoon echt leren kennen." (r.11)
- "Het gaat allemaal zoveel makkelijker als de klik er is." (r.6)

Gesproken wordt over de klik in metaforen als: "een match", (r. 9) "een fix" (r.12) en "ik moet wel echt 'connecten' met mijn opdrachtgevers". (r.5). "En als het niet klikt", zo is gezegd: "dan is dat eigenlijk altijd wederzijds". (r.4)

Met betrekking tot 'trigger points' die zich in de start van het traject kunnen voordoen, citeer ik de volgende voorbeelden:

- "Het ingewikkelde was dat ze al een tijdje zelf hadden gehobbyd met allerlei constructies en daardoor waren de onderlinge verhoudingen al enigszins belast." (r.1)
- "De trein reed al en daar was iemand van afgevallen en die rol moest ik overnemen en dat maakte het wel complex." (r.3)

³ Om te voorkomen dat citaten naar personen herleidbaar zijn is overal de mannelijke vorm gebruikt. Voor hij/hem kan dus ook zij/haar worden gelezen.

- "Ik kwam binnen in een lopende film en dat vond ik lastig, want ze waren al twee jaar bezig en er waren al vijf mensen op deze consultancyplek gesneuveld en het was ook inhoudelijk enorm complex." (r.8)

Niet alle zich voordoende 'trigger points' zijn per definitie de voorbode van (ethische) dilemma's. In veel voorbeelden van de consultants worden de issues opgelost door een goed gesprek met de cliënt, waarin de vraag van de cliënt wordt geherdefinieerd en waarin de rollen opnieuw, al dan niet gewijzigd, worden vastgesteld.

- "En toen het allemaal maar niet opschoot heb ik steeds opnieuw aan de klant gevraagd of hij me eigenlijk wel als zijn adviseur wilde en wat dan de echte vraag was. Dat hielp om de vraag en wat ik erin kon betekenen steeds helderder te krijgen." (r.2)
- "Mijn advies om de samenwerkingsstructuur aan te passen werd overgenomen, daardoor werden bestaande coalities doorbroken en toen konden we stappen zetten." (r.6)
- "En toen stapte ik op eigen gezag in de expertrol en heb ik gezegd wat er volgens mij moest gebeuren, want het was echt niet aan de maat wat op de mat werd gelegd." (r.12)

- *Drie soorten ethische dilemma's*

Zoals ik eerder heb aangegeven, kan ik de voorbeelden van dilemma's met een voor de consultants ethische of morele dimensie in drie soorten onderscheiden. Deze soorten of rubrieken zal ik hieronder verduidelijken.

1. *Motieven van de cliënt voor het verandertraject.*

Bij het aanvaarden en uitvoeren van de opdracht wegen de consultants mee of de motieven van de cliënt in de ogen van de consultants lijken te deugen.

- "In de opdracht zat een tegenstrijdigheid en het klonk erg als een 'mission impossible', maar ik ben het toch aangegaan, omdat ik door de gesprekken met de partner in het cliëntsysteem waarmee ik moest samenwerken, sterk de indruk kreeg dat de intenties goed waren." (r.1)
- "Het te behalen resultaat stond voor de opdrachtgever al vast en ik vroeg me af hoeveel invloed ik daar nog op kon uitoefenen. In het derde gesprek vroeg ik waarom ik steeds moest terugkomen en toen zeiden zij iets waarop ik dacht: 'deze twee vertrouw ik wel'. Toen zijn we zaken gaan doen." (r.8)
- "Ik moet de overtuiging krijgen dat het deugt wat ze me vertellen." (r.11)
- "Ik zal altijd de dialoog aangaan, maar als ik het gevoel krijg dat ik ergens voor gebruikt ga worden waar ik niet achter kan staan, heeft dat een professionele, maar ook een moreel ethische kant." (r.3)
- "Als de opdrachtgever zegt dat ze graag een verandering willen die bij mensen landt, maar ze praten over een plan waarbij het gewoon over de hoofden van de mensen wordt uitgerold en als ik daar helemaal geen goed gevoel bij heb dan doe ik het niet." (r.2)
- "In het fusieproces werden onheuse beloften aan mensen gedaan, puur bedoeld om het proces vlot te trekken en daar ben ik niet in meegegaan, want daar raakt het mijn integriteit." (r.9)
- "Ze moeten ons niet inschakelen voor een nieuw organisatieontwerp met het achterliggende doel om mensen te ontslaan en we zijn ook niet de stok om mee te slaan, dat is wel een waarde die we hoog willen houden." (r.4)

2. *De veranderaanpak.*

Een aantal voorbeelden gaat over dilemma's die betrekking hebben op het verschil van mening over de veranderaanpak.

- "Het aanpassen van de processen had een andere dynamiek en ging veel sneller dan de ontwikkeling en professionalisering van de mensen op de desbetreffende afdeling, dus dat ging in tijd en prioriteit wrikken. Dan kom je in een dilemma waarin je je gaat afvragen: 'Ga je nou versnellen omdat dat gewenst is door de opdrachtgever of ga je nou toch dat team dingen laten doen op hun tempo met ruimte voor de ontwikkeling van medewerkers?' En hoe knoop je die verschillende belangen aan elkaar?" (r.3)
- "Je kunt het allemaal wel willen opschrijven, maar je moet de mensen er vooral toe verleiden om het ook

te gaan doen. Dat gaat ook over normen en waarden, er zat een fundamenteel verschil op mensbeeld. Ik ben veel meer een ontwikkelaar dan een veranderaar en ik ga ervan uit dat mensen zich kunnen ontwikkelen. Hier had ik met een opdrachtgever te maken die van mening was dat de mensen het niet konden en dat ze niet moesten zeuren. Daar werd het voor mij een moreel dilemma. Daar hadden we echt gedoe over.” (r.8)

- “Het was de bedoeling dat in de veranderaanpak geëxperimenteerd zou worden en dat mensen zichzelf mochten laten zien, maar de condities die dat mogelijk moesten maken waren onvoldoende aanwezig. Medewerkers kregen in mijn ogen niet een faire kans. Dat was wat mij betreft echt tegen de grens.” (r.10)

3. *Vertrouwelijkheid/integriteit.*

In meerdere interviews wordt gesproken over dilemma's ten aanzien van het al dan niet delen van oordelen over actoren in het speelveld van de opdracht, of medewerkers in het cliëntsysteem van de betreffende cliënt. Het komt, zo blijkt uit de interviews, met regelmaat voor dat cliënten zowel in- als expliciet het oordeel vragen van consultants over het functioneren en het al dan niet geschikt zijn van medewerkers in het cliëntsysteem. Dit gebeurt terwijl het geen onderdeel is van de opdracht en dat is voor consultants buitengewoon lastig. Deels heeft dat te maken met de gedragsregels voor organisatieadviesbureaus van de Raad van Organisatiebureaus (ROA-gedragsregels waarbij in artikel 6.1 (zie bijlage 6) is vastgesteld dat consultants bij het uitvoeren van de opdracht zorgvuldig dienen te zijn met het oordelen over personen.

- “Het gaat er natuurlijk niet om dat het een ROA-regel is. Ik vind ook echt dat het professioneel zo moet.” (r.12)

- “Ik ben erg overtuigd van de kwaliteit van die gedragsregel voor de belangen van het cliëntsysteem.” (r.9)

- “Het is niet de code die maakt dat wij consultants op dat aspect wel of niet ethisch handelen, het gaat er natuurlijk om dat deze gedragsregels worden geïnternaliseerd. Het gaat niet om dat papiertje, maar om de verinnerlijking en om de handeling in de praktijk.” (r.11)

- “Er werd mij gevraagd om input te leveren voor de beoordelingsronde van de medewerkers, maar dat is nadrukkelijk niet mijn rol en al gaat de opdrachtgever op zijn hoofd staan, ik doe het niet. Ik zou daarmee te zeer het verlengstuk worden van de baas en dat maakt mijn positie in die organisatie onhoudbaar, maar ik vind het ook in essentie niet correct.” (r. 11)

- “Ik stond in dubio of ik mijn loyaliteit naar mijn klant mocht laten prefereren, terwijl het kenbaar maken van mijn persoonlijke mening over die persoon ethisch misschien niet helemaal verantwoord was.” (r.3)

Los van het feit dat consultants intrinsiek van mening zijn dat de vertrouwelijkheid zeer serieus genomen moet worden, is in enkele interviews gemeld dat de consequenties voor de eigen reputatie hierin meespelen.

- “Kijk, als ik ergens klooi, hè, dus echt foute dingen doe, ook op het vlak van integriteit of vakbekwaamheid, ja, dan is het in no time bekend en gaat die hele sector er over aan de klets.” (r.9)

- “Als ik de vertrouwelijkheid hier zou schenden en dat zou uitkomen, dan ben ik mijn volledige credibility kwijt.” (r.5)

Uit de vorige twee paragrafen kan geconcludeerd worden dat consultants partnerschap een belangrijke factor vinden voor het realiseren van een succesvolle samenwerking. Dat partnerschap gaat over samenwerken/samenspraak, elkaar vertrouwen, gelijkwaardigheid en de persoonlijke relatie. Tevens heb ik geconcludeerd dat ethische dilemma's ontstaan op het moment dat, in de context van het verandertraject of de veranderaanpak, medewerkers in het cliëntsysteem zodanig worden behandeld, benadeeld of geschaad dat de consultant dat niet met zijn persoonlijke en professionele ethiek kan verenigen. De voorbeelden van dit soort vraagstukken gaan over 1) de motieven van de cliënt, 2) de veranderaanpak en 3) de kwestie van de vertrouwelijkheid/integriteit. Ik heb daarmee de deelvragen vijf en zes beantwoord (zie hoofdstuk 1). Daarnaast kan geconcludeerd worden dat:

- 1) in de beleving van de consultants de dilemma's niet worden veroorzaakt door evident onethisch gedrag van de cliënt;
- 2) de dilemma's niet uit het niets komen, maar vaak vooraf gegaan worden door 'trigger points' die maken dat de consultant alert is;
- 3) het startgesprek met de cliënt belangrijk is voor het elkaar in de ogen kunnen kijken, in dit gesprek en aan het begin van het adviestraject kunnen indicatoren zitten die maken dat de consultant een verwachting krijgt over wat er in het traject kan gebeuren.

4.3 Wat overdenken consultants bij deze dilemma's en hoe gaan ze ermee om?

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de motivatie van de consultants om de opdracht met succes uit te voeren en de cliënt tevreden te stellen, de belangrijkste motivatoren zijn in de afwegingen die zij maken en in hun handelwijze ten aanzien van (ethische) dilemma's. De opdracht teruggeven past daar niet in en daarvan zijn in de interviews ook geen voorbeelden gegeven.

Consultants zijn gemotiveerd om oplossingen te vinden voor het vraagstuk waarvoor ze worden gecontracteerd en de vragen die zich gaandeweg het adviestraject aandienen. Over de vraagstukken wordt de dialoog met de cliënt aangegaan. Daarvoor wachten ze het goede moment af en waken ze voor de juiste toon. Immers, de oplossing voor het vraagstuk is van belang, maar de relatie met de cliënt moet vooral niet worden geschaad.

- *Het gaat over mensen, het is geen exacte wetenschap*

In alle interviews wordt gezegd dat het met betrekking tot zich voordoende issues en dilemma's niet zwart of wit is: "het is geen exacte wetenschap" (r.4) ; "het is geen wiskunde" (r.1) ; "het is nooit absoluut" (r.8); "het is echt heel erg grijs" (r.10). Dat maakt dat het voor consultants niet altijd direct duidelijk is hoe ze zich tot het vraagstuk moeten verhouden en hoe te handelen. De consultants zijn zich ervan bewust, dat wat zij wel of niet doen ten aanzien van zich voordoende vraagstukken, het linksom of rechtsom effect heeft op de manier waarop de cliënt met de medewerkers in het cliëntsysteem omgaat.

- "Omdat het over mensen gaat, krijgt het toch een andere dimensie." (r.10)

- "Ik werk niet voor het bedrijf of voor het gebouw, ik werk altijd voor en met mensen en dat maakt het wel eens lastig." (r.4)

- "In mijn zoeken naar een oplossing maak ik wel afwegingen en vraag ik me af of ik iets doe wat mensen schaadt." (r.8)

- "Ik kijk goed naar hoe met de mensen in de organisatie van de klant wordt omgegaan, kan ik mij daarin vinden? Past dat in mijn standaard? Word ik daar gelukkig van of ongelukkig?" (r.3)

In de interviews wordt door de consultants verteld dat de verschillende belangen worden gewikt en gewogen. Vaak delen ze hun gedachten en ideeën over de manier waarop met bepaalde zaken kan worden omgegaan met collega's binnen het eigen bureau of daarbuiten. Steeds proberen de consultants een inschatting te maken van de impact en mogelijke consequenties van hun interventies voor de cliënt, voor de medewerkers in het cliëntsysteem, voor de opdracht, voor de eigen reputatie en voor de bedrijfseconomische gevolgen voor henzelf en/of voor het bureau waaraan ze zijn verbonden. Hier geldt duidelijk het adagium 'eerst denken, dan doen'. "Dat proces van wikken en wegen, dat hoort bij het vak", zegt een consultant (r.10).

- *De oplossing voor het vraagstuk en een tevreden cliënt.*

Dat proces van wikken en wegen is er primair op gericht om een oplossing te vinden voor het vraagstuk en om de klant tevreden te stellen.

- "Op een gegeven moment ben je verknocht aan het resultaat en het was me ook mijn eer te na om de zoveelste te zijn die zou worden weggestuurd, maar ik bleef toch vooral proberen het eens te worden over de veranderaanpak en om de cliënt de goede stappen te laten zetten." (r.8)

- "Ik ben er natuurlijk om resultaat te boeken."

- "Ik vind het proces heel leuk om te doen maar ik wil ook wel resultaat halen." (r.3)
- "Ik kom om er energie in te steken en om blijvend een verandering te realiseren." (r.5)
- "Je wilt in de relatie met je klant ook echt iets voor iemand betekenen." (r.1)
- "Als we zeggen dat we mensen willen helpen, dan moet je de klant ook helpen als hij onhandig doet, want uiteindelijk worden we ook ingehuurd omdat cliënten de kennis over en ervaring met dit soort verandertrajecten zelf niet hebben of niet in huis hebben." (r.4)
- "Ik doe het ook omdat ik me graag nuttig wil voelen." (r.2)
- "Kijk er zit dus toch iets in mij om te willen helpen." (r.9)
- "Ik ga eindeloos door in het meezoeken naar de oplossing." (r.6)

De dialoog met de cliënt.

De consultants proberen de zaken, ook de lastige, bespreekbaar te maken met hun cliënt. Dat vraagt in hun optiek in de regel om een goede dosering, goede timing en goede toon.

- "Als je een relatie wil opbouwen waarin alles bespreekbaar kan worden gemaakt, moet je niet op alle slakken zout leggen." (r.4)
- "Soms is het niet het goede moment om aan de reflectierem te trekken, maar dan probeer je later een moment te creëren waarin je gewoon even met de benen op tafel kunt zitten, om te kijken of je contact met elkaar kunt maken." (r.3)
- "Als er sprake is van partnerschap dan is er de ruimte om ook de lastige kwesties op tafel te leggen om te bespreken hoe daarmee om te gaan en dan kom je eruit." (r.3)
- "Als ik merk dat het eigenlijk een improductieve relatie is, dan is het zaak dat de vraag van de klant en mijn bijdrage weer even heel expliciet wordt gemaakt." (r.2)
- "Ik moet dat van die vertrouwelijkheid best vaak uitleggen, maar dat doe ik ook omdat ik dat zelf heel belangrijk vind. Meestal is het een eyeopener en gaan mensen zien dat het daardoor beter wordt." (r.9)
- "Je moet vooral niet als adviseur bij alles al meteen een antwoord hebben, of er als een professor bovenop zitten." (r.1)
- "En ook niet de arrogantie hebben om te denken dat je wel weet wat goed voor de klant is." (r.12)
- "Het bespreekbaar maken van de meer lastige dilemma's vereist soms veel tact en het is vooral zaak dan niet normerend over te komen." (r.10)

• *De opdracht teruggeven gebeurt zelden of nooit.*

In de interviews zijn geen voorbeelden gegeven van situaties waarin de consultant de opdracht daadwerkelijk heeft teruggegeven, omdat er zich zaken voordeden die hij niet met zijn persoonlijke of professionele ethiek kon verantwoorden. Over het teruggeven van opdrachten is in hypothetische zin gesproken, om aan te geven waar voor de consultants de grens ligt waar ze niet overheen zouden gaan. In enkele interviews is gezegd (r. 6, r. 7, r. 10) dat achteraf gezien die grens misschien wel was gepasseerd, maar dat desondanks de opdracht niet werd teruggegeven. De opdracht teruggeven is namelijk het laatste wat een consultant doet, stelde een van de respondenten (r.6).

• *Senioriteit*

In praktisch alle interviews is gesproken over het belang van senioriteit en het hebben van veel ervaring om goed te kunnen functioneren als managementconsultant. Dat is wellicht niet opmerkelijk, aangezien voor dit onderzoek senior consultants zijn geselecteerd, maar de interviews bevestigen waarom dat in dit vak van belang is.

- "Het kunnen benoemen van de lastige issues gaat makkelijker als je een ervaren consultant bent." (r.4)
- "Het is voor jonge consultants soms heel lastig om los van de inhoud te zien wat er echt speelt." (r.9)
- "Senioren zien niet alleen het dilemma maar hebben ook meer repertoire om het op te lossen." (r.8)
- "Ik win ook het vertrouwen omdat ik kan laten zien dat ik al twintig jaar ervaring heb." (10)
- "Het vraagt senioriteit om zaken aan te voelen, de goede toon te hebben en er niet al te strak op te

springen als het tegenstrijdig lijkt.” (r.1)

- *Reflectie*

In veel interviews wordt gezegd dat reflectie, evaluatie en het sparren met collega's een onderdeel van het vak is of dat zou moeten zijn.

- “Reflectie is goed voor het vak.” (r.9)
- “Ik vind het professioneel om in de reflectiestand te staan.” (r.10)
- “Reflectie helpt om tunnelvisie te voorkomen.” (r.1)
- “In samenspraak met anderen word je geattendeerd op je blinde vlekken.” (r.12)
- “Het is goed om de tijd te nemen om met elkaar in een soort van intervisie goed na te denken.” (r.3)
- “Intervisie zou minder vrijblijvend moeten worden georganiseerd binnen ons bureau.” (8)

Samengevat worden in deze paragraaf de volgende conclusies getrokken:

1. het denken over en omgaan met ethische vraagstukken wordt in belangrijke mate bepaald door de motivatie om de opdracht goed uit te voeren en de cliënt tevreden te stellen.
2. De opdracht teruggeven past daar niet bij en gebeurt in de praktijk dan ook zelden, ook niet op het moment dat het ethisch of moreel gezien lastig wordt.
3. Consultants wikken en wegen om de verschillende belangen goed tegen elkaar af te wegen.
4. Dit wikken en wegen hoort bij het vak en reflectie, intervisie, evaluatie en met collega's sparren zijn nuttig en nodig.
5. Ook in lastige situaties zoeken de consultants de dialoog met de cliënt om samen een oplossing te vinden. Timing en toon zijn daarbij in de beleving van de consultant heel belangrijk.
6. Het is niet wit of zwart, niet evident goed of fout en in het grijze gebied ligt de waarheid in het midden.

4.4 Wat is de invloed van de wijze waarop consultants omgaan met ethische dilemma's op het partnerschap met de cliënt?

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat consultants waar mogelijk de dialoog met de cliënt proberen aan te gaan. De volgende voorbeelden getuigen ervan dat daarmee het verkrijgen van partnerschap niet vanzelfsprekend is.

- “Ik probeerde mijn cliënt ervan te overtuigen dat mensen ontwikkelbaar zijn en daar hadden we veel gedoe over. We zijn daarover een paar keer stevig het gesprek aangegaan, maar mijn zienswijze werd simpelweg ontkend, het had geen enkel effect en ik begon me af te vragen of ik wel voor iemand kon werken die zo anders naar de wereld kijkt.” (r.8)
- “We hadden wel respect voor elkaar, maar het bleef een meningsverschil. Ik heb het niet voor elkaar gekregen dat mijn zienswijze echt werd begrepen en serieus werd genomen.” (r.10)
- “Deze cliënt kon nogal eens uit zijn slof schieten en daar had iedereen last van. Op enig moment heb ik hem over dat gedrag feedback gegeven. Nou, dat werd zeer gewaardeerd werd gezegd, maar alles werd weerlegd, verdedigd en van tafel geveegd. Ik heb er toen verder geen effort meer ingestoken. Ik kon mijn opdracht toch wel uitvoeren en ik heb er geen twijfels over dat als ik op het verkeerde moment de verkeerde interventie had gepleegd, ik de relatie kapot had gemaakt. Maar ik had graag dat partnerschap met die opdrachtgever vorm willen geven, maar deze opdrachtgever stond daar niet voor open.” (r.3)

De meeste verhalen van consultants getuigen ervan dat de relatie met de cliënt zich verdiept en groeit, als ook de lastige zaken met de cliënt worden besproken.

- “Kijk op het moment dat het echt eventjes pittig wordt en je doet en zegt dan de juiste dingen. Dan zie je in feite pas dat je waarmaakt waarvoor ze betalen.” (r.4)
- “Toen ik voorstelde het proces te temporiseren resulteerde dat aanvankelijk in enig wantrouwen van de cliënt in mijn richting, omdat het even onduidelijk werd of ik aan de kant van het proces of aan de kant van de medewerkers stond. Maar mijn eigen integriteit kwam door het dilemma in het gedrang en daarin heb ik gezocht naar het partnerschap om vooral samen met de opdrachtgever naar een oplossing toe te

- werken. In de samenwerking die toen mogelijk werd kon ik ook het wantrouwen weer wegwerken.” (r.2)
- “De relatie is soms al goed, maar kan zich wel verdiepen als lastige issues goed met elkaar kunnen worden besproken. Ik geloof niet dat de relatie er ooit slechter van is geworden.” (r.8)
- “Het was een relatie met plussen en minnen, we hadden het met elkaar ook echt wel aan de stok gehad, maar dan ineens kun je ook gewoon op zaterdagochtend gebeld worden met de mededeling ‘ik zit er even doorheen, wat vind jij?’. En dan roep ik: ‘laten we er geen paniek van maken vandaag’. Weet je, dat soort dingen komen er dan ook bij en dan merk je oké, hij werkt.” (r.9)
- “Verbinden doet bevrijden.” (r.2)

Tegelijkertijd kan de relatie met de cliënt door het doen en laten van de consultants op een aantal dimensies uit balans raken en dat is van invloed op het verkrijgen en behouden van het gewenste partnerschap. De eerste dimensie is die van de drive van de consultant om voor het resultaat te gaan.

- “Het willen halen van het resultaat kan een valkuil zijn, want het kan reflectie en afstand houden belemmeren.” (r.3)
- “Je duikt er dan soms te diep in en dan ga je dingen in het proces over het hoofd zien.” (r.2)
- “Dat je omwille van het resultaat besluit sommige dingen maar niet tegen de cliënt te zeggen omdat hij dan weer allemaal beren en leeuwen op de weg ziet staan, dat is wel een hellend vlak, want als je niet oppast wordt het niet zeggen misschien toch een beetje liegen.” (r.1)

De tweede dimensie zit in het proces van helpen waardoor een te grote afhankelijkheid van de cliënt ten opzichte van de consultant kan ontstaan.

- “Ik wil het woord helpen eigenlijk niet gebruiken, dat is een te afhankelijk woord, het gaat om professioneel helpen.” (r.2)
- “Ik was zo bezig om mijn cliënt te helpen zich staande te houden in een context waarin druk op hem werd uitgeoefend, dat ik me begon af te vragen of ik nog wel voldoende onafhankelijk naar hem toe was, of ik dus nog wel onafhankelijk genoeg was en nog wel boven de partijen stond.” (r.10)
- “Ergens zit een omslagpunt, waarin resultaat- en oplossingsgericht en dienend willen zijn onethisch wordt en waar die grens zit, is moeilijk te voorspellen.” (r.8)

De derde dimensie gaat over de balans tussen afstand houden en betrokken zijn in de persoonlijke relatie.

- “Want je moet niet zo amicaal met elkaar worden dat het een bevriende relatie wordt.” (r.3)
- “Ik wil ik er heel dichtbij zitten, maar dat moet wel professioneel genoeg zijn en dat is per cliënt heel erg tunen.” (r.2)
- “Het contact moet goed voelen, maar dat wil niet zeggen dat je ze op je verjaardag moet uitnodigen, ik houd wel een soort professionele distantie.” (r.4)
- “We komen bij wijze van spreken bijna op elkaars verjaardag.” (r.1)
- “We komen niet bij elkaar over de vloer, want ik heb nooit vrienden in mijn werk.”
- “Ik zie mezelf als ‘de critical friend’.” (r.5)

Tot slot sta ik stil bij het aspect van het vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijke factor in het gewenste partnerschap tussen de cliënt en de consultant. Om die reden, het is al eerder gezegd, probeert de consultant met zijn doen en laten het vertrouwen van de cliënt te winnen. Echter, het gaat bij partnerschap niet alleen over het vertrouwen van de cliënt in de consultant, maar ook over het vertrouwen van de consultant in de cliënt. Vertrouwen krijgen gaat over vertrouwen geven en omgekeerd. Als de consultant de cliënt vertrouwt, dan wordt het niet alleen mogelijk om de lastige issues te bespreken, maar dan wordt het ook mogelijk om de persoonlijke en professionele ethische grens met betrekking tot de ethische vraagstukken in voorkomende gevallen wat op te rekken.

- “Want als er een vertrouwensband is waarin het mogelijk wordt om af te spreken dat wat we bespreken binnenskamers blijft en dat daar geen misbruik van wordt gemaakt, dan is die ethische grens wat verder

weg.” (r.

- “Ik heb wel mijn eigen ethische kompas, maar als mijn ethische kompas en het ethische kompas van de opdrachtgever een beetje bij elkaar in de buurt komen, dan komen we een heel eind, ook in de zoektocht naar wat nog wel en wat niet meer kan.” (r.8)
- “Je hebt het in dat partnerschap nodig dat je in enige openheid kunt praten en vervolgens doe je dingen die, als je echt naar de ethiek van het vak kijkt, denk ik niet mogen.”
- “Ik heb toen in alle vertrouwen gezegd dat ik me over het functioneren van één van de actoren zorgen maakte, ik vond het gewoon ethisch mijn verantwoordelijkheid om de cliënt te wijzen op het risico daarvan voor het proces.” (r.2)
- “In de samenwerkingssituaties die ik begeleid zit natuurlijk heel veel vertrouwenswerk en daarin staat geen gedragsgrens vast, dat kun je niet in regels vastleggen.” (r.9)

Ook in de voorbeelden die gaan over het tegenovergestelde, wordt bevestigd dat het vertrouwen van de consultant in de cliënt maakt of de consultant zaken wel of juist niet met de cliënt deelt.

- “Als ik mijn opdrachtgever niet vertrouw, ga ik zelf meer opletten.” (r.1)
- “En dat ik dacht: ‘dat ga ik niet zeggen’. Ik vertrouw jou die informatie niet toe en dat is wel op een gegeven moment gut feeling en ik moet zeggen, ik heb in al die jaren nog nooit daarin echt een fout gemaakt.” (r.8)
- “Als ik eraan twijfel of ik die informatie kan delen, doe ik het niet.” (r.3)
- “Als ik het gevoel heb dat iemand niet met de vertrouwelijkheid kan omgaan dan zeg ik dus niks.” (r.11)

Er kan geconcludeerd worden dat het bespreekbaar maken van lastige issues met de cliënt, bijdraagt aan het verkrijgen van het gewenste partnerschap tussen consultant en cliënt. Tegelijkertijd concludeer ik dat het verkrijgen van het partnerschap, ondank alle moeite die de consultant ervoor doet, geen vanzelfsprekendheid is en dat de relatie evenzeer door het doen en laten van de consultant op een aantal dimensies uit balans kan raken.

Samengevat worden in deze paragraaf de volgende conclusies getrokken.

1. Meestal verdiept en groeit de relatie van de consultant met de cliënt als de lastige zaken door de consultant met de cliënt worden besproken, maar het is niet vanzelfsprekend.
2. De relatie kan door het doen en laten van de consultant op de volgende dimensies uit balans raken, a) door de drive van de consultant te willen gaan voor het resultaat worden zaken over het hoofd gezien, b) er ontstaat een te grote afhankelijkheid van de consultant door de cliënt, c) de relatie wordt te persoonlijk.
3. Het gaat in het partnerschap niet alleen om het vertrouwen van de cliënt in de consultant, maar ook om het vertrouwen van de consultant in de cliënt. Het handelen van de consultants ten aanzien van ethische dilemma's en het verkrijgen en behouden van partnerschap met de cliënt, hangt nauw samen met het vertrouwen dat de consultant heeft in de cliënt.

In het grijze gebied, waarin iets niet evident goed of fout is, moet de consultant besluiten tot waar de persoonlijke of professionele grens mag worden opgerekt omwille van het resultaat en de cliënt. Partnerschap is niet alleen een resultaat van het doen en laten van de consultant, maar het doen en laten van de consultant wordt ook door het wel of niet verkregen partnerschap bepaald. Vertrouwen, zo concludeer ik tot slot, is daarbij de belangrijkste factor. Vertrouwen is niet alleen nodig om samen de lastige kwesties te bespreken, maar is voor de consultant ook nodig om voor zichzelf te kunnen vaststellen wat nog wel kan en wat niet meer. Als de cliënt door de consultant wordt vertrouwd, vertrouwt de consultant het hem ook toe de grenzen op te zoeken van de persoonlijke en professionele ethiek en te doen en laten wat volgens de letter van de wet of van de professie misschien niet ethisch is.

4.5 In hoeverre kunnen de onderzoeksresultaten worden getoetst aan mijn persoonlijke ervaring?

Ik herken in belangrijke mate de resultaten van dit onderzoek als ik kijk naar mijn eigen ervaringen als interimmanager en in mijn samenwerking met consultants in de context van een organisatieveranderingsproces. Ik merk daarbij wel op dat de rol van een interimmer een andere is dan die van de consultant. Als interimmer zit je vaak wat dichterbij op en dieper in de organisatie. Je bent er tijdelijk een onderdeel van.

Ik herken vooral het belang van het elkaar over en weer vertrouwen en dat het voor het verkrijgen van het beste resultaat belangrijk is dat de inbreng van de consultant door de cliënt als een gelijkwaardige inbreng wordt beschouwd. Het gaat om gelijkwaardigheid en dat is wat anders dan gelijkheid, want ik deel de opvatting van de consultants in dit onderzoek dat daarvan geen sprake kan zijn. Voor het verkrijgen van die gelijkwaardigheid en dus een relatie waarin de verhoudingen in balans zijn is ook in mijn ogen ervaring en senioriteit nodig. Bij jongere en minder ervaren consultants wordt de relatie er makkelijker één waarbij de opdrachtgever opdrachten geeft en de consultant ze uitvoert.

Ik herken ook dat het delen van oordelen over medewerkers in de organisatie van de cliënt voor de consultants dilemma's met zich meebrengen. Dit dilemma kan ik wat minder op basis van mijn persoonlijke ervaring bevestigen. Ik ben vaak de interim HR-manager en in die rol licht het wat meer voor de hand dat ik is het lastig om mijn oordeel deel met de cliënt.

Maar in die rol herken ik in sterke mate de dilemma's die ontstaan als de visie met betrekking tot de veranderaanpak verschillen van de visie die de opdrachtgever daarover heeft. In die aanpak wordt zichtbaar hoe er met mensen wordt omgegaan en dat kan voor aardig wat discussie zorgen.

Het is overigens ook mijn ervaring dat cliënten daarin zelden of nooit evident onethische denken of doen laten zien. De intenties zijn in regel niet verkeerd maar onwetendheid, onervarenheid en onhandigheid van de cliënt kan kunnen wel zorgen voor hele lastige en ook ethische vraagstukken.

En het is ook mijn ervaring dat je bij een cliënt die je vertrouwd omdat je ervan overtuigd bent geraakt dat de intenties deugen enorm gaat puzzelen om het op te lossen.

Uiteindelijk zie ik het ook als de taak van consultants en van mijzelf om de cliënt te leren hoe lastige en ethische kwesties voorkomen kunnen worden. Dat hoort in mijn optiek bij professioneel helpen!

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven, wordt op het onderzoek en de resultaten gereflecteerd en worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en voor de praktijk.

5.1 Conclusies

In de Volkskrant van 18 juli 2015 (zie bijlage 1) verschijnt een artikel met de kop 'Iedereen mag zich consultant noemen en doet dat dan ook'. Direct onder deze kop staat: "Organisatieadviesbureaus in Nederland rijzen de pan uit: 97 duizend zijn het er nu." Opvallend genoeg, zo staat in het artikel, "is het aantal van dit soort bureaus sinds de kredietcrisis pas echt geëxploreerd en dat vergroot de kans dat er ook meer beunhazen zullen komen, die het aanzien van het vak beschadigen."

Echter, al veel eerder wordt gesproken van een afnemend vertrouwen in het advieswezen. Bijvoorbeeld Block (2000), Luijk (2004), Strikwerda (2004) Nikolova (2006), Hagenmeyer (2007).

Een goede relatie tussen cliënt en consultant is van belang voor het succes van het adviestraject. De relatie is echter gevoelig voor onbalans en voor het ontstaan van dilemma's die in voorkomende gevallen als ethisch kunnen worden geoordeeld.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd: *“Wat is de invloed van de wijze waarop managementconsultants omgaan met ethische dilemma's op het partnerschap met de cliënt?”*

Op basis van mijn empirisch onderzoek heb ik in hoofdstuk 4 een aantal conclusies getrokken die ik hier nog weer even op een rijtje zet:

1. Partnerschap met de cliënt gaat samenwerken/samenspraak, elkaar vertrouwen, gelijkwaardigheid (geen gelijkheid) en de persoonlijke relatie. Dit partnerschap is voor het succes van een organisatieverandertraject een belangrijke factor.
2. Er ontstaan dilemma's waar een ethische betekenis aan wordt gegeven op het moment dat medewerkers in de organisatie van de cliënt zodanig worden behandeld, benadeeld of geschaad dat de consultant het niet met zijn persoonlijke en/of professionele ethiek kan verenigen.
3. Consultants ervaren zelden of nooit evident onethisch gedrag van de cliënt. Ethisch wordt echter door een aantal consultants opgevat als onwettig en illegaal. Zij spreken over ethische dilemma's als morele dilemma's, integriteitsvraagstukken en principiële kwesties.
4. Consultants zijn gedreven om het resultaat te halen en de cliënt tevreden te houden. Door deze focus worden soms zaken over het hoofd gezien en kan in het proces de cliënt te afhankelijk worden van de consultant.
5. Bij dilemma's worden de verschillende belangen gewikt en gewogen, wordt er met collega's gepraat en gereflecteerd en wordt met aandacht voor timing en toon vaak de dialoog gezocht met de cliënt.
6. Door ook de dialoog te zoeken over lastige/ethische kwesties verdiept en groeit de relatie in de regel wel, maar soms lukt het niet, het is geen vanzelfsprekendheid.
7. In het partnerschap gaat het evenzeer over het vertrouwen van de consultant in de cliënt. Dat vertrouwen is nodig om in het grijze gebied (het is nooit wit of zwart) vast te kunnen stellen tot waar de ethische grens kan worden opgerekt. Als de cliënt wordt vertrouwd dan ligt die grens iets verder dan bij cliënten die niet door de consultant worden vertrouwd.

Met dit onderzoek is onderbouwd en aannemelijk gemaakt dat het zoeken van de dialoog met de cliënt niet alleen over inhoud maar ook over de dilemma's die zich tijdens het proces kunnen voordoen er meestal wel voor zal zorgen dat de relatie groeit en zich verdiept. Voorafgaand aan deze dialoog zit een proces van wikken, wegen en reflecteren. Het partnerschap behelst geen absolute gelijkheid, maar wel een gelijkwaardigheid waarin vertrouwen een belangrijke factor is. Daarbij gaat het niet alleen om het vertrouwen van de cliënt in de consultant maar ook om het vertrouwen van de consultant in de cliënt.

5.2 Discussie

In deze paragraaf vergelijk ik de hierboven genoemde conclusies met de resultaten van het literatuuronderzoek. De eerste conclusie van dit onderzoek (zie paragraaf 4.1) bevestigt de literatuur (o.a. Kubr, 2002; Block, 2000; Twijnstra et al., 2002) waarin wordt gesteld dat het van belang is dat cliënt en consultant samenwerken (partnerschap) voor een succesvol adviestraject bij organisatieontwikkeling of organisatieverandering. In dit soort trajecten is noch de cliënt, noch de consultant de expert en is het van belang dat de cliënt en de consultant in samenspraak de vraagstukken die zich in aandienen oplossen (Nikolova, 2006).

Tevens wordt bevestigd dat het naast de interactie over de technische aspecten, ook gaat over de daarmee samenhangende menselijke interactie, oftewel over de meer persoonlijke relatie van de consultant met de cliënt. Bovendien is gebleken dat vertrouwen in de cliënt-consultantrelatie een belangrijke rol speelt (o.a. Maister et al., 2001, Block, 2000).

De theorie die stelt dat partnerschap ook gaat over gelijkwaardigheid in die relatie (o.a. Block, 2000; Twijnstra et al., 2002; Hagenmeyer, 2007), wordt onderschreven voor zover het gaat om gelijkwaardigheid van de inbreng in de discussie. Het gaat niet, zoals in deze literatuur wordt verondersteld, over een gelijkheid en over een gelijke verdeling van verantwoordelijkheden en macht. De afhankelijkheid van de consultant ten opzichte van de cliënt is groter dan andersom, de rol van de consultant is die van de adviseur en de rol van de cliënt/opdrachtgever die van de besluitvormer. Bovendien gaat het om wat door één van de consultants 'een betalingsrelatie' is genoemd.

Met de conclusie in paragraaf 4.2 wordt de theorie bevestigd (o.a. Hagenmeyer, 2007; Baaijens et al. 2009) dat de cliënt-consultantrelatie in de context van een organisatieontwikkelings- of verandertraject gevoelig is voor het ontstaan van ethische dilemma's. Op basis van de theorie die ik voor dit onderzoek heb gebruikt, heb ik een aantal dimensies onderscheiden (zie hoofdstuk 2). In de interviews worden deze dimensies onderkend, maar heb ik tevens een andere indeling gevonden om de ethische dilemma's te rubriceren.

De dimensies uit de literatuur en de rubrieken die ik heb onderscheiden overlappen elkaar deels. Met de rubricering heb ik beoogd de conclusies te onderbouwen. Ik beoog niet een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een nieuw model om alle mogelijk ethische dilemma's in onder te kunnen brengen. Daarvoor is het onderscheid te grofmazig en bovendien doen dergelijke modellen geen recht aan het sociaal-constructionistisch perspectief waarvoor ik in dit onderzoek heb gekozen. Dit perspectief gaat ervan uit dat iets als ethisch wordt aangemerkt als daar, in dit geval door consultants, die betekenis aan wordt toegekend. Dat is zeer persoonlijk, zo wordt ook in de literatuur gesteld (o.a. Bolt, 2007). Mijn onderzoek geeft dan ook niet het antwoord op de vraag wat de respondenten wel of niet ethisch vinden. Dat was immers ook niet het doel van dit onderzoek.

Met de conclusie in paragraaf 4.2 met betrekking tot het ontstaan van ethische dilemma's wordt denk ik wel een interessant inzicht toegevoegd. De consultant wordt door een cliënt gecontracteerd om te adviseren over en het bieden van ondersteuning in het veranderproces. Organisatieverandering is echter geen waarde vrij proces, zo heb ik eerder opgemerkt. Cliënt en consultant kunnen uiteenlopende opvattingen hebben over aard en inhoud van het proces en de veranderaanpak. Deze opvattingen kunnen het gevolg zijn van een fundamenteel verschil van inzicht over hoe in organisaties met mensen moet worden omgegaan. En juist omdat in organisatieontwikkelings- of verandertrajecten de belangen van medewerkers in het geding zijn, kunnen deze verschillen van inzicht voor consultants leiden tot dilemma's met een ethische dimensie.

De conclusie in paragraaf 4.3 maakt inzichtelijk dat de consultants wikken en wegen en gedreven zijn om de opdracht goed uit te voeren en de cliënt tevreden te stellen. Voor het oplossen van de vraagstukken die zich aandienen, proberen ze de dialoog aan te gaan met de cliënt. Dat getuigt ervan dat in ieder geval de consultants de opvatting van Nikolova (2006) onderschrijven dat het noodzakelijk is dat de cliënt en de consultant de verschillende perspectieven (interpretaties) bespreken om in samenspraak tot oplossingen te komen. Ik concludeer (zie paragraaf 4.4) dat daardoor de relatie meestal groeit en zich verdiept. Echter, het delen van elkaars interpretaties resulteert niet altijd in het gewenste partnerschap. Overigens wordt dat ook niet door Nikolova (2006) beweerd.

Met de drive om voor het resultaat te gaan en de cliënt tevreden te stellen, riskeert de consultant tegelijkertijd dat de relatie juist uit balans raakt. In de literatuur wordt erop gewezen dat de cliënt-consultantrelatie het gevaar in zich heeft af te glijden naar een onevenwichtige consultingrelatie (Hagenmeyer, 2007). Hagenmeyer (2007) noemt daarbij twee dimensies waarop die relatie uit balans kan raken. De eerste gaat over de cliënt die te veel verantwoordelijkheid neemt en niet open staat voor de inbreng van de consultant en de tweede gaat over de cliënt die te weinig verantwoordelijkheid neemt en

onvoldoende kritisch is op de inbreng van de consultant. Mijn onderzoek maakt inzichtelijk dat consultants zich ervan bewust zijn dat de relatie ook door hun eigen doen en laten in onbalans kan raken en proberen ze dat te voorkomen.

De laatste conclusie (zie paragraaf 4.4) voegt mijns inziens wezenlijk iets toe aan bestaande inzichten over ethische dilemma's in de consultancypraktijk. In veel literatuur wordt vertrouwen (o.a. Kubr, 2002; Maister et al., 2001) genoemd als essentieel voor het succes van de cliënt-consultantrelatie. Veel interventies van consultants zijn erop gericht om het vertrouwen van de cliënt te winnen. Er wordt geconcludeerd dat het evenzeer gaat om het vertrouwen van de consultant in de cliënt. Daarbij gaat het erom of de cliënt in de ogen van de consultant wel betrouwbaar is en ethisch handelt, maar over de vraag of de consultant het de cliënt toevertrouwt dat de grens tussen wat nog wel kan en wat niet meer kan wat verder weg mag worden gelegd.

De stelling van Block (2000) dat binnen de adviesrol een morele grens bestaat die we allemaal wel eens bereikt of overschreden hebben, wordt daarmee onderschreven.

Samengevat stel ik vast dat met dit onderzoek een bijdrage wordt geleverd aan het bevestigen en nuanceren van de voor dit onderzoek gebruikte literatuur over het belang van partnerschap tussen de cliënt en de consultant in de context van een organisatie veranderproces. Tevens is een bijdrage geleverd en aan het vergroten van het inzicht in de beleving en betekenisgeving over de ethische dilemma's in de consultancypraktijk vanuit het perspectief van de managementconsultant. In de hiernavolgende en laatste paragrafen reflecteer ik kritisch op dit onderzoek en doe ik aanbevelingen voor verder onderzoek en voor de praktijk.

5.3 Kritische reflectie op het onderzoek en de resultaten

De eerste kritische kanttekening die moet worden gemaakt is dat de conclusies van mijn onderzoek zijn gebaseerd op twaalf interviews. Hoewel ik geen aanleiding heb om te denken dat de resultaten anders zouden zijn als ik nog meer consultants had geïnterviewd, kan dat niet met zekerheid worden gezegd. Een tweede kritische kanttekening is dat niet met absolute zekerheid gezegd kan worden dat in de interviews de waarheid en niets dan de waarheid is verteld. De consultants zijn openhartig geweest en er is weinig sociaal wenselijk geantwoord, maar consultants, dat hoort bij hun vak, praten graag en veel en zijn het gewend om over lastige issues te praten.

Een derde kritische kanttekening moet worden geplaatst bij mijn deskundigheid voor het voeren van kwalitatieve interviews. In mijn eigen praktijk moet ik regelmatig mensen interviewen, ook over lastige kwesties. Maar om mensen echt in hun 'mind of consciousness' te krijgen is veel ervaring nodig. Met meer ervaring in het blijven doorvragen, was er misschien nog meer diepgang bereikt.

Een vierde kritische kanttekening plaats ik bij de conclusie (zie paragraaf 4.3) dat de consultants gedreven zijn om voor het resultaat te gaan en de cliënt tevreden te stellen. Ik heb met dit onderzoek de relatie tussen deze elementen niet goed kunnen vaststellen. Het is namelijk de vraag of met het tevreden stellen van de cliënt het voor de organisatie gewenste resultaat wordt bereikt. Evenmin heb ik kunnen vaststellen in hoeverre de bedrijfseconomische belangen een rol spelen bij de keuze om te gaan voor het resultaat of de tevredenheid van de cliënt. In mijn onderzoek zijn de bedrijfseconomische belangen wel aan de orde geweest, maar ik heb op basis van de interviews de conclusie getrokken dat deze belangen niet de grote drijfveer vormen voor consultants om te doen wat ze doen.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek is heel bewust gekozen om de onderzoeksvraag vanuit het perspectief van de consultants te onderzoeken. Het ligt voor de hand om aan te bevelen ook het perspectief van de cliënt te onderzoeken. Interessant is het om bijvoorbeeld te onderzoeken in welke mate partnerschap of de

vertrouwensrelatie met de consultant ook door de cliënt wordt gezien als relevante factor voor het succes van organisatieontwikkelings- en verandertrajecten. Het is ook interessant om te onderzoeken welke ethische dilemma's de cliënt ervaart in dit soort trajecten en in de relatie met de consultant.

Maar het is vooral interessant om verder onderzoek te doen naar de echte interactie over (ethische) dilemma's tussen de cliënt en de consultant. Juist omdat daar zowel in de voor dit onderzoek gebruikte literatuur (o.a. Nikolova, 2006) als door de consultants die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd groot belang aan wordt gehecht. Qua methode van onderzoek kan gedacht worden aan consultants die met instemming van de cliënt geluidsopnames maken van hun gesprekken of aan de mogelijkheid voor de onderzoeker om gesprekken daadwerkelijk bij te wonen. Ook is het mogelijk dat de onderzoeker gedurende de looptijd van een adviestraject met de consultant meeloopt om direct na afloop van de gesprekken met de cliënt op het gesprek en het effect te kunnen reflecteren. Wellicht niet eenvoudig om te realiseren, maar ik hoop dat iemand de uitdaging aangaat, het onderwerp is er beslist interessant genoeg voor !

Ook kan het interessante inzichten opleveren om verder onderzoek te doen naar de drijfveren van consultants. Daardoor wordt het wellicht mogelijk te achterhalen hoe het belang van het resultaat, het belang van de cliënt en het bedrijfseconomisch belang zich tot elkaar verhouden.

In dit verband wil ik een klein uitstapje maken en opmerken dat in de recent aangepaste ROA-gedrageregels (zie bijlage 6) wordt bepaald dat de consultant de belangen van alle partijen in het oog moet houden en niet alleen die van de cliënt/opdrachtgever. Tevens dient hij de effecten van het organisatieveranderingsproces voor de maatschappij mee te wegen. Ik ben benieuwd hoe de consultants dat interpreteren, hoe ze ermee omgaan en wat de effecten daarvan zijn op de relatie met die cliënt.

Mogelijk is het ook interessant om te onderzoeken of er een verschil is tussen mannen en vrouwen en wat de ervaringen zijn van junior consultants. Kortom, ik ben het na dit onderzoek nog meer eens met Kakabadse et al., (2006), dat het aannemelijk is dat het analyseren van ethiek in de management-consultancypraktijk een uitdagende en interessante studie is.

Tegen de achtergrond van de grote toename van het aantal organisatieadviesbureaus in Nederland volgens het artikel in de Volkskrant (zie bijlage 1) en het gegeven dat opvattingen over het consultancyvak enerzijds en ethiek anderzijds niet statisch zijn, blijft het interessant om het doen en denken van consultants met betrekking tot ethische vraagstukken goed te blijven volgen.

5.5 Aanbevelingen voor de praktijk

De conclusie dat reflectie, intervisie, evaluatie en dergelijke met betrekking tot ethische vraagstukken nuttig en nodig is in de consultancypraktijk, maakt dat ik van harte aanbeveel om dit binnen de managementconsultancybureaus goed te organiseren. Wat mij betreft ligt de verantwoordelijkheid voor reflectie primair bij de consultants zelf en in het bijzonder bij senior consultants. Dus als het niet voor consultants wordt georganiseerd, dienen zij het zelf te organiseren. Het reflecteren op eigen doen en laten is nodig om een ethisch kompas te ontwikkelen en scherp te houden. Hiermee onderschrijf ik de definitie van ethiek die ik voor dit onderzoek heb overgenomen van Van Es (2003), dat ethiek de reflectie is op de alledaagse praktijk, meer nog dan de actie van de alledaagse praktijk.

Literatuurlijst

- Allen, J., & Davis, D. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: the case of personal and professional values. *Journal of Business Ethics* (12), 449-458.
- Appelbaum, S.H., & Steed, A.J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Armbrüster, T., & Glückler, J. (2007). Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A response to Sorge and van Witteloostuijn. *Organization Studies*, 28 (12), 1873-1885.
- Baaijens, J.M.J., Kenis, P.N., & Meeus, M.T.H. (2009). Evidence based consultancy. *M&O. Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (1), 79-95.
- Bamford, D.R., & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*. 23 (5), 546-564.
- Ben-Gal, H.C., & Tzafrir, S.S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 24 (5), 662-679.
- Bingham, E. (1992). It takes two to tango. *Management Consultancy*, 26.
- Block, P. (2000). *Feilloos adviser* (Herz. ed.). Den Haag, Academic Service.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bolt, L.L.E., Verweij, M.F., & Delden, J.J.M., van. (2007). *Ethiek in de praktijk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boonstra, J. (2004). De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties, kritische beschouwingen en en gezichtspunten. *Filosofie in Bedrijf, jaargang 16, nr. 23*.
- Boonstra, J. (2008). Succesvol veranderen van organisaties. Main Press BV.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24 (9), 886-902.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, Vol. 9 (4), 359-381.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). *Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values*. *Journal of Change Management*. 11 (2), 133-162.
- Caluwé, L. de & Witteveen, A. (2001). *Organisatieadvies: wat is dat?*. Scriptum Management Samson.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handbook voor veranderkunde*. Deventer: Kluwer (2e geheel herziene editie).
- Chelliah, J. & Davis, D. (2010). But do you like your (expensive management) consultant?. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 (2), 34-42.
- Es, R. van, (2003). *Ethiek in adviesprocessen*. Deventer: Kluwer.

- Es, R. van, (2004). Veranderfilosofie en ethiek van organiseren, naar passende vormen van verantwoordelijkheid. *M&O tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid* (4/5), 98-111.
- Es, R. van, (2011). *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies*. Deventer: Kluwer.
- Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Hoofdstuk 2-4. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatieve analyse: kunst én kunde*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Feltman, E. (2014). Fatsoenlijk adviseren. *M&C*, 3.
- Fincham, R. (1999). The Consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*: 36:3.
- Fullerton, J. & West, M.A. (1996). Consultant and client - working together? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11(6) 40-49.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1985). Why do clients employ management consultants?. *Consultation*, Summer, 119-29.
- Hagemeyer, U. (2007). Integrity in management consulting: a contradiction in terms?. *Business Ethics*, Vol. 16 (2), 107-113.
- Harrison, M.L. (1991). The Politics of Consulting for Organizational Change. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer*. Vol 4 (3), 92- 107.
- Jansen, H. (2005). De kwalitatieve survey. Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek. *Kwalon 30, jaargang 10, nr. 3*.
- Jansen, H. (2007). Hoezo kwalitatief? Specificeer!. *Kwalon 35, jaargang 12, nr. 2*.
- Kakabadse, N.K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*. Vol. 25 (5), 416-500.
- Kipping, M., & Armbrüster, T. (1998). "Management Consultants and Management Knowledge: A Literature Review." Unpublished research paper. University of Reading, Reading, UK.
- Kubr, M. (2002). *management consulting* (4e ed.). Geneva, Zwitserland: International labour office.
- Larwood, L., & Gattiker, U.E. (1986). Client and consultant managerial problem-solving values. *Group and Organization Management* (11), 374-386.
- Luijk, H. van, (2000). Beroepsethiek van de organisatieadviseur. *M&O tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 5/6, 198-206.
- Luijk, H. van, (2004). Bedrijfsethiek en organisatieadvies, een veeleisende verhouding. *M&O tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 4/5, 12-25.
- Maister, D.H., Green, C.H., & Galford, R.M. (2001). *De vertrouwde adviseur*. Schoonhoven: Academic Service.

- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom
- McKenna, C.D. (2006). *The world's newest profession, management consulting in the twentieth century*. New York: Cambridge University Press.
- Natalia Nikolova: The Client-Consultant Relationship in Professional Business Service Firms, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2007. Dissertation Universität zu Köln, 2006.
- O'Mahoney, J. (2010). *Management Consulting*. New York: Oxford University Press.
- Poulfelt, F. (1997). Ethics for Management Consultants. *Business Ethics*, Volume 6 (2), 65-71.
- Schein, E.H. (1997). The concept of cliënt form a process consultation perspective: a guide for change agents. Working Paper 3946.
- Schein, E.H. (1990). *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Sonenshein, S. (2009). Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation. *Organization Science*, Volume 20 (1), 223-239.
- Sonnville, H. de (2006). *Retorische aspecten van professionaliseren, een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Staa, A. van., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwalitatieve dat-analyse te verhogen. *KWALON* 43, jaargang 15, 1.
- Strikwerda, J. (1998). *De waarde van de organisatieadviseur*. Ongepubliceerd paper gepresenteerd op het congres "De waarde van de organisatieadviseur", St. Michielsgestel.
- Strikwerda, J. (2004). Is er nog behoefte aan professionele organisatieadviseurs?. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (6): 9-12.
- Strikwerda, J. (2010). De rol van de organisatieadviseur in de eenentwintigste eeuw. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 64, 6, 95-115.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process-an Insecure Business?. *Journal of Management Studies*, 34:3.
- Sturdy, A. (2009). Popular critiques of consultancy and a politics of management learning? *Management Learning*, Vol.40 (No.4). 457-463.
- P.G. Swanborn. (1994). *Het ontwerpen van een case-studies: enkele keuzen*. Mens en Maatschappij, 69e jaargang, nr. 3, augustus.
- P.G. Swanborn. (2013). *Case studies: wat, wanneer en hoe*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Todnem By, R., Burnes, B. & Oswick, C. (2012). *Change Management: Leadsheip, Values and Ethics*. Journal of Change Management. Vol, 12 (1) 1-5

Twijnstra, A., Keuning, D., & Caluwé, L.I.A. de. (2002). Organisatieadvieswerk (Herz.ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.

Uday Bhaskar, A., Kanika T. Bhal, & Venkata Ratnam, C.S. (2003). Ethical Issues in Change Management: An Empirical Study. *Journal of Human Values* 9:1.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen: Thousand Oaks.

Werr, A. & Styhre, A. (2002). Management Consultants, Friend of Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *Study of Management & Organization*, Vol 32 (4), 43-66.

Ten eerste

Iedereen mag zich consultant noemen en doet dat dan ook

Organisatieadviesbureaus in Nederland rijzen de pan uit: 97 duizend zijn er nu. Maar geven ze ook allemaal waardevolle adviezen?

Door Jonathan Witteman Foto's Raymond Rutting

Nederlanders gelden als een koopmansvolk, maar in werkelijkheid zijn we een natie van organisatieadviesbureaus. Nederland telt 97 duizend organisatieadviesbureaus, waarvan er 90 procent uit CBS-cijfers. Gemeenten zijn het aantal bedrijven is groot, maar daarmee niet altijd de grootste klant. Zo zijn er bijvoorbeeld de sectoren handel of vervoer.

Ook zou het kunnen dat mensen verschillende bv's inschrijven bij de Kamer van Koophandel en daardoor meerdere keren opduiken in de statistieken, zegt Van Mulligen. Arbeids-econoom Paul de Bree van de Universiteit van Amsterdam vermoedt dat een deel van de organisatieadviesbureaus bestaat uit mensen die in boor-fenariën moeten bevestigen en een duidelijke definitie van wanpraktijken. In die zin zijn organisatieadviesbureaus vergelijkbaar met 's werelds oudste beroep, waardoor de titel van miljonair boek', zegt McKenna.

Hun toegevoegde waarde is niet altijd zonneklaar

Na de 96.995 organisatiebureaus volgen financiële holdings zoals administratiekantoren van aandelen (56 duizend, waarvan 93 procent zzp) en bouwbedrijven (55 duizend, waarvan 87 procent zzp) als grootste van ruim 600 bedrijven bestaan nu bijna 15 miljoen bedrijven bestaan nu 76 procent uit eenmanszaken. In 2007 was dat 63 procent.

Waarom zijn er zoveel organisatieadviesbureaus? Het cijfer verrekent door het hoge aantal zzp'ers, zegt CBS-hoofdeconoom Peter Hein van Mulligen. 'Qua toegevoegde waarde of totale werkgelegenheid zijn organisatieadviesbureaus lang niet zo groot als bijvoorbeeld de sectoren handel of vervoer.'

Ook zou het kunnen dat mensen verschillende bv's inschrijven bij de Kamer van Koophandel en daardoor meerdere keren opduiken in de statistieken, zegt Van Mulligen. Arbeids-econoom Paul de Bree van de Universiteit van Amsterdam vermoedt dat een deel van de organisatieadviesbureaus bestaat uit mensen die in boor-fenariën moeten bevestigen en een duidelijke definitie van wanpraktijken. In die zin zijn organisatieadviesbureaus vergelijkbaar met 's werelds oudste beroep, waardoor de titel van miljonair boek', zegt McKenna.

partner bij het Utrechtse adviesbureau Andersson Biffers Felix en bestuurslid van de Raad van Organisatie Adviesbureaus. Bij de 97 duizend gaat het om meer en die zich met hun bedrijvigheid hebben ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Er is nog een groep die alleen een VAB-verklaring (Verklaring Arbeid strafrelatie, red.) invult.

Achter de stijging van het aantal organisatieadviesbureaus gaat veel verloren werkloosheid schuil, denkt Van der Velden. 'Je ziet twee categorieën ondernemers: de ene begint uit eigen overtuiging en in bedrijf, de andere bestaat uit mensen die vaak hun baan zijn kwijt geraakt en zich min of meer tot het zzp'erschap veroordeeld voelen.'

Onbeschermd beroep

Een andere verklaring voor de opmars van de organisatieadviseur is dat het een onbeschermd beroep is. In tegenstelling tot bijvoorbeeld arts, accountant of advocaat, 'iedereen kan zich organisatieadviseur noemen', zegt Christopher McKenna, docent aan de Said Business School van de universiteit van Oxford en schrijver van het boek *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*.

'Organisatieadviseur is geen volwaardig beroep, dat wil zeggen: een beroep geïntegreerd als een betaalde bezigheid met strenge toelatingen, een corpus van kennis dat boor-fenariën moeten bevestigen en een duidelijke definitie van wanpraktijken. In die zin zijn organisatieadviesbureaus vergelijkbaar met 's werelds oudste beroep, waardoor de titel van miljonair boek', zegt McKenna.

Wat organisatieadviseurs wel weer gemeen hebben met artsen en advocaten is dat ze vaak al een eigenaardig taalgebruik op na houden, vol met - in het Nederlands - strepen aan de horizon, implementatiestrategieën en verbeterplannen. 'Dat is argo om het beroep te bewaken en de ingewijden te scheiden van de buitenstaanders', zegt McKenna.

De opmars van organisatieadviesbureaus verbloemt een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zegt McKenna. 'Het heeft zijn politieke voorkeuren binnen overheden en bedrijven. Het inhuren van consultants is een manier om het politieke te verschuiven naar buitenstaanders die betaald krijgen om de moeilijke beslissingen te nemen.'

'En het heeft te maken met ideologische, namelijk de ideologie dat bedrijven of het nu gaat om vraagstukken bij bedrijven of overheden. Want dat is wat organisatieadviseurs meestal leveren: bedrijfskundige oplossingen.'

Is het ook wettelijk dat inmiddels 6,5 procent van alle bedrijven uit organisatieadviesbureaus bestaat? De toegevoegde waarde van organisatieadviseurs is niet altijd even zonneklaar, vindt Dekker. 'Er worden geen bonussen in biljoes gestopt, geen patenten gewonnen of bruingen gebouwd. In die zin is het verplaatsen van getalcken lucht. Het is de vraag of we daar nou zo vreselijk veel van nodig hebben.'

Volgens Van der Velden tonen de cijfers juist dat organisatieadviesbureaus zijn uitgegroeid tot een 'nuort van werkeigenheid'. Maar dat heeft ook een keerzijde, zegt hij. 'Het risico van de enorme groei is dat er meer beunhazen zullen komen. Om toe te zien op de kwaliteit heeft de Raad van Organisatie Adviesbureaus een gedragscode in het leven geroepen, zijn er certificaten voor organisatieadviseurs die hebben aangekondigd aan de professionele standaard te voldoen en kunnen benaderden een tuchtrechtzaak aanspannen als ze vinden dat een opdrachtgever een wanpraktijk heeft geleverd.'

Financiers

Van der Velden noemt het voorbeeld van een zzp'er die van internet een advies bij elkaar knipt en plaatst en dat naar een opdrachtgever stuurt. Toen de organisatie in kwestie niet wilde betalen, stuurde de zzp'er een boze brief aan de financiers van de organisatie. Inclusief de minister van Binnenlandse Zaken en de Commissaris van de Koningin.

In de tuchtrechtzaak werd de opdrachtgever in het gelijk gesteld. 'Het probleem is alleen: we kunnen lemand niet van het tableau schrappen, zoals bij advocaten. Als Raad kunnen we iemand hoogstens op de zwarte lijst zetten, maar we kunnen hem niet verbieden zich als organisatieadviseur aan te bieden. Daarom er zoveel organisatieadviseurs zijn bijgekomen, neemt het risico toe dat er beunhazen tussen zitten die het aanzien van het vak beschadigen.'

Bijlage 2 De topic lijst

Topics uit het literatuuronderzoek en het conceptueel model

- aard van de opdracht
- rol expert versus procesbegeleider
- samenwerking en partnerschap
- gelijkheid en balans in de relatie
- belangentegenstelling
- aard en inhoud van de contacten en interacties met de cliënt ontstaan van dilemma's
- waarden, visies en overtuigingen
- interpretaties
- denken en doen

	Vragen en doorvragen	Te plaatsen bij
1	Voor welke opdracht werd je benaderd? Hoe verliepen de contacten in aanloop naar het contract? Werden er afspraken gemaakt en zo ja welke? Was het duidelijk wat er van je werd verwacht? Was het duidelijk wie de opdrachtgever was of jouw aanspreekpunt?	Begin
2	Wat was er met betrekking tot het veranderingsproces al gebeurd en wat was gaande toe jij je entree maakte in de cliëntorganisatie?	Begin
3	Vertel eens wat meer over de aard en de inhoud van het veranderingsproces? Waar ging het over? Wat moest het resultaat zijn? Wie waren de belangrijkste actoren/stakeholders? Was er draagvlak? Waren er belangentegenstellingen?	Verkennen van de context met betrekking tot het veranderingsproces
4	Wat waren jouw verwachtingen over de manier waarop je met de cliënt zou samenwerken? Heb je daar ook met de cliënt over gesproken? In hoeverre was je ervan overtuigd dat de cliënt over die samenwerking dezelfde verwachting had? Wat is voor jou de meest optimale relatie met je cliënt?	Verkennen van relatie i.c. samenwerking met de cliënt
5	Wanneer of waar in het proces krijg je het gevoel nu moet ik even alert zijn? Wat gebeurde er precies? Wat maakte dat je het gevoel kreeg waakzaam te moeten zijn? Wat waren je gedachten/gevoelens etc.?	Trigger points
6	Wanneer of waar in het proces wordt het lastig, complex of tegenstrijdig? Wanneer worden dit soort dilemma's door jou als ethisch geoormd? Wat maakt precies dat het ethisch voor jou wordt?	Ambigüiteit en betekenisgeving
7	Wat waren je gedachten en overwegingen m.b.t. het dilemma? Welke onzekerheid gaf het? Wat waren mogelijk de consequenties voor het proces of voor de relatie of voor allebei? Raakt dat de professionele- of de persoonlijke ethiek of allebei?	Overwegingen

8	Hoe ben je met het dilemma omgegaan? Heb je het bespreekbaar gemaakt met de cliënt? Waarom wel of niet?	Handelen
9	Wat gebeurde er toen? Wat was het effect van jouw handelen op het proces en op jouw relatie met de cliënt?	Effect
10	Zijn er nog zaken niet aan de orde geweest waarvan jij denkt dat ze voor mijn onderzoek relevant zijn?	Zorgvuldigheid/betrouwbaarheid

|

Bijlage 3 Tekst mailberichten aan (potentiële) respondenten

A. Mailbericht aan mensen in mijn netwerk.

Beste...

Alvast hartelijk dank dat je voor mij in jouw netwerk op zoek wilt gaan naar geschikte respondenten voor mijn onderzoek. We hebben in ons telefonisch contact over het hoe en wat gesproken, maar ik licht dat nog graag even toe. Dat kan jou helpen als je moet vertellen waar het over gaat.

Het betreft een onderzoek in het kader van mijn afstudeeropdracht voor de Master in Science in Managementwetenschappen, met de afstudeerrichting Implementation and Change Management. Voor het kunnen uitvoeren van de afstudeeropdracht ben ik op zoek naar managementconsultants die (niet langer dan drie jaar geleden) als externe consultant/adviseur zijn ingehuurd om de cliënt/opdrachtgever te adviseren met betrekking tot een (strategische) organisatieverandering. Meer in het bijzonder ben ik op zoek naar consultants die in die in die context een dilemma hebben ervaren in de relatie met die cliënt. Met dilemma bedoel ik een (enigszins) complex vraagstuk. Een gewetensvraag zo je wilt.

Ik spreek in mijn onderzoek van een ethisch vraagstuk of dilemma, maar het onderzoek gaat niet over of de consultant en/of de cliënt wel of niet ethisch hebben gehandeld. Of anders gezegd het gaat niet over goed of fout!

Waar ik nieuwsgierig naar ben is hoe door managementconsultants met die ethische dilemma's zijn omgegaan en naar het effect daarvan op de relatie met de cliënt en andersom.

Ik zal de respondenten interviewen op een tijd en een locatie die hun past. Met het interview is ca., 1,5 uur gemoeid.

Voor de goede orde. Uiteraard zal alle informatie die wordt uitgewisseld uitsluitend voor dit onderzoek worden gebruikt en niet voor andere doeleinden. De respondenten ontvangen een geheimhoudingsverklaring.

Vriendelijke groet,
Willy

B. Mailbericht aan potentiële respondenten.

Beste ...,

Ik heb je naam en gegevens van

Mijn naam is Willy Nales en ik benader je voor het volgende.

Voor het kunnen uitvoeren van mijn afstudeeropdracht (Master in Science, met de afstudeerrichting Implementation and Change Management) ben ik op zoek naar managementconsultants die (niet langer dan drie jaar geleden) als externe consultant/adviseur zijn ingehuurd om de cliënt/opdrachtgever te adviseren met betrekking tot een (strategische) organisatieverandering. Meer in het bijzonder ben ik op zoek naar consultants die in die context een dilemma hebben ervaren in de relatie met die cliënt. Met dilemma bedoel ik een (enigszins) complex vraagstuk. een gewetensvraag zo je wilt.

Ik spreek in mijn onderzoek van een ethisch vraagstuk of dilemma, maar het onderzoek gaat niet over of

de consultant en/of de cliënt wel of niet ethisch hebben gehandeld.
Of anders gezegd het gaat niet over goed of fout!

Waar ik nieuwsgierig naar ben is hoe managementconsultants met die ethische dilemma's zijn omgegaan en naar het effect daarvan op de relatie met de cliënt en andersom.

Heb ik je zelf zo'n ervaring en heb je tijd/zin om daarover door mij te worden geïnterviewd? En/of ken je consultants in jouw netwerk die ik zou kunnen benaderen?

Je bewijst me een enorme dienst als je er even over na zou willen denken.
Ik ga je over een paar dagen proberen te bellen en hoop dan te horen dat je nieuwsgierig bent geworden.

Voor de goede orde. Uiteraard zal alle informatie die wordt uitgewisseld uitsluitend voor dit onderzoek worden gebruikt en niet voor andere doeleinden. De respondenten ontvangen een geheimhoudingsverklaring.

Met vriendelijke groet,
Willy Nales

Bijlage 4 Geheimhoudingsverklaringen

De ondergetekende:

Willy Nales, geboren 8 oktober 1960 te Den Haag, directeur Firm P&O-advies en interimmanagement, gevestigd te Den Haag aan de Barentszstraat 10A (2518 XG) en student aan de Open Universiteit met studentnummer 851061135,

geeft het volgende in overweging:

- Ik studeer aan de Open Universiteit voor de Master in Managementwetenschappen, afstudeerrichting Implementation and Change Management;
- mijn scriptiebegeleiders zijn W.M.P. Hunfeld en M. Kieft;
- in het kader van mijn afstudeeropdracht zal ik in oktober, november en december 2015, 8 à 10 Managementconsultants interviewen over dilemma's die zij hebben ervaren in de relatie met hun cliënten/opdrachtgevers;
- deze interviews worden opgenomen en letterlijk getranscribeerd door Transcriptie Online, Pijnackerplein 29b, 3035GD in Rotterdam.

en verklaart het volgende:

- ik ben in het bezit van een Confidentiality Agreement met Transcriptie Online, desgewenst ontvangt de interviewee daarvan een kopie;
- alle informatie die aan mij wordt verstrekt zal door mij, zowel tijdens alsook na afloop van mijn onderzoek als vertrouwelijke informatie worden behandeld en uitsluitend worden gebruikt voor mijn onderzoek en niet voor andere doeleinden;
- in mijn onderzoeksrapportage worden de namen van de consultants en van de bureaus waarvoor zij werken, alsmede de namen van cliënten en cliënt-organisaties volledig geanonimiseerd. Bovendien zal alles zo beschreven worden dat het niet mogelijk is zaken tot consultants en/of (cliënt) organisaties te herleiden.
- na afronding van mijn afstudeeropdracht zal ik al het beschikbare (papieren en digitale) materiaal, waaronder de opnames, de transcripten en eventueel ter beschikking gestelde achtergrondinformatie vernietigen.

Willy Nales

.....



19-10-2015

CONFIDENTIALITY AGREEMENT

Transcription Services

Transcriptie Online agrees to maintain full confidentiality in regards to any and all audiotapes and documentation received from Willy Nales to the study. Furthermore, we agree:

1. To hold in strictest confidence the identification of any individual that may be inadvertently revealed during the transcription of audio-taped interviews, or in any associated documents;
2. To not make copies of any audiotapes or computerized files of the transcribed interview texts, unless specifically requested to do so by Willy Nales;
3. To store all study-related audiotapes and materials in a safe, secure location as long as they are in my possession;
4. To return all audiotapes and study-related documents to Willy Nales in a complete and timely manner.
5. To delete all electronic files containing study-related documents from our computers hard drives and any backup devices.

We are aware that we can be held legally liable for any breach of this confidentiality agreement, and for any harm incurred by individuals if we disclose identifiable information contained in the audiotapes and/or files to which we will have access.

Signatures

Transcriptie Online (represented by Tim van der Gouwe)

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'T' and 'G' intertwined, positioned above a horizontal line.

Willy Nales

A handwritten signature in black ink, featuring a large, loopy 'W' and 'N' with a checkmark-like flourish at the end, positioned above a horizontal line.

Bijlage 5 De codelijst

T-codes (thematisch/deductief)	O-codes (open/deductief)
T Het begin (groen)	O Drijfveren (lilla)
T Trigger Points (rood)	O Relatie (geel)
T Overwegingen (licht blauw)	O Reflectie (oranje)
T Handelen (turquoise)	
T Effect (roze)	

Bijlage 6 De ROA-gedragsregels



Gedragsregels voor organisatieadviesbureaus, aangesloten bij de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA), vastgesteld door de leden van de ROA in de algemene ledenvergadering d.d. 12 juni 2014.

Doelstelling en reikwijdte van de ROA-Gedragsregels

- 1.1 Deze gedragsregels brengen normen onder woorden die de ROA-leden in acht behoren te nemen bij de uitvoering van het organisatieadviesvak. Deze gedragsregels maken inzichtelijk wat opdrachtgevers mogen verwachten van ROA-leden en wat ROA-leden mogen verwachten van elkaar.
- 1.2 De gedragsregels zijn voor alle ROA-leden te allen tijde bindend voor opdrachten die zijn verstrekt en/of worden uitgevoerd in Nederland. Het is een ROA-lid derhalve niet toegestaan om (op welke wijze dan ook) de toepassing van de gedragsregels te vermijden, te omzeilen of uit te sluiten, tenzij de opdracht geen organisatieadvies, zoals gedefinieerd in artikel 11.4 van deze gedragsregels, betreft.
- 1.3 ROA-leden leveren in alles een behoorlijke dienstverlening en houden (daarmee) het vertrouwen in de beroepsgroep en het organisatieadviesvak hoog.
- 1.4 ROA-leden houden zich in de praktijkuitoefening aan de wet, de statuten, reglementen en overige regels van de ROA (en indien van toepassing de Ooa), alsmede aan de Kerncode, de regels en de uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragscode vormen. De Kerncode bevat de kernwaarden :
 - I. Deskundig
 - II. Betrouwbaar
 - III. Zorgvuldig
 - IV. Professioneel onafhankelijk.
- 1.5 Het ROA-lid komt met de partij(en) die hij inschakelt voor de uitvoering van de opdracht, ongeacht of voor deze partij al een andere gedragscode geldt, telkens expliciet overeen dat deze gedragscode (ROA) ook integraal op deze partij van toepassing is. Het inschakelen van derden ontslaat het ROA-lid onder geen beding van zijn verantwoordelijkheden.
- 1.6 Het ROA-lid spreekt de opdrachtgever aan op zijn handelwijze indien deze zich niet als een goed opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld – maar niet uitsluitend – indien de opdrachtgever onjuiste en/of onvolledige informatie heeft verstrekt tijdens de voorbesprekingen, geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of niet de nodige zorgvuldigheid en betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie en/of de opdracht(en).
- 1.7 Voor het behandelen van klachten over de niet-naleving van de gedragsregels is een Reglement van Tuchtrechtspraak vastgesteld, zoals bedoeld in artikel 10.

Ad kernwaarde I: Deskundig

Kennis, ervaring, competenties en vaardigheden

- 2.1 Het ROA-lid zet zijn (des)kundigheid en werkcapaciteit zo goed en doelmatig mogelijk in voor de uitvoering van de opdracht. Iedere opdracht zal worden uitgevoerd onder eindverantwoordelijkheid van (het bestuur van) het ROA-lid.
- 2.2 Het ROA-lid aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis, ervaring, competenties en vaardigheden gekwalificeerd is.
- 2.3 Het ROA-lid geeft in de offerte, dan wel in de opdracht, duidelijk weer wat de opdrachtgever in de specifieke opdrachtsituatie mag verwachten.
- 2.4 Het ROA-lid voorkomt zoveel als mogelijk dat de opdrachtgever aan zijn advies meer waarde hecht dan op grond van zijn (des)kundigheid en/of op grond van de in het kader van de opdracht te verrichten/verrichte werkzaamheden is gerechtvaardigd.

- 2.5 Bij de uitvoering van de opdracht zorgt het ROA-lid ervoor dat hij – indien noodzakelijk – derden inschakelt ter zake van onderwerpen waarin het ROA-lid zelf niet (voldoende) (des)kundig is.

Ad kernwaarde II: Betrouwbaar

Vertrouwelijke en concurrentiegevoelige informatie

- 3.1 Het ROA-lid neemt in beginsel zorgvuldigheid en geheimhouding in acht met betrekking tot vertrouwelijke dan wel concurrentiegevoelige informatie die hem in het kader van de opdracht ter kennis is gekomen, tenzij het ROA-lid op grond van een wettelijke regeling gehouden is informatie daaromtrent te verschaffen en/of het belang van de uitvoering van de opdracht dit vordert.
- 3.2 Bij het doorgeven van die informatie zorgt het ROA-lid ervoor dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven, de informatie via openbare bronnen bekend is, of een wettelijke regeling het ROA-lid daartoe verplicht.

Opdrachtaanvaarding, -uitvoering, honorering en evaluatie

- 4.1 Het ROA-lid gedraagt zich bij de aanvaarding, de uitvoering en de voltooiing van de opdracht te allen tijde behoorlijk en zoals een goed opdrachtnemer betaamt. Het ROA-lid is verantwoordelijk voor een goede en doelmatige uitvoering van de opdracht. Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht waarvan hij redelijkerwijs weet, of kan weten, dat de opdrachtgever geen goede en doelmatige hulp kan worden geboden.
- 4.2 Alvorens een opdracht te aanvaarden, draagt het ROA-lid er zorg voor dat er over de inhoud en de uitvoeringscondities van de opdracht expliciete wilsovereenstemming is tussen de opdrachtgever en het ROA-lid. Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die wijziging van de overeenkomst noodzakelijk maken, pleegt het ROA-lid daarover tijdig overleg met de opdrachtgever. Het ROA-lid zorgt er voor dat eventuele wijzigingen voor alle partijen duidelijk zijn.
- 4.3 Indien het ROA-lid binnen een jaar na het voltooiën van een opdracht een vergelijkbare opdracht kan aanvaarden waarvan hij redelijkerwijs moet begrijpen dat daarmee het belang van een eerdere opdrachtgever rechtstreeks en aantoonbaar wordt geschaad, informeert hij, voordat hij de opdracht aanvaardt, eerst de voormalig opdrachtgever. Het ROA-lid accepteert deze opdracht voorts niet eerder dan nadat hij de eventuele bezwaren van de (voormalig) opdrachtgever zorgvuldig heeft overwogen en ter zake een belangenafweging heeft gemaakt.
- 4.4 Het ROA-lid spant zich naar beste vermogen in het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd, te bereiken (inspanningsverplichting).
- 4.5 Het ROA-lid heeft het recht de uitvoering van de opdracht (op een voor de opdrachtgever zorgvuldige wijze) op te schorten, indien op grond van omstandigheden die zich aan zijn invloed onttrekken, een goede opdrachtuitvoering belemmerd wordt (overmacht) of indien er met de opdrachtgever een onoplosbaar verschil van mening bestaat over de wijze waarop de opdracht moet worden uitgevoerd.
- 4.6 Het ROA-lid zal zowel bij het uitbrengen van een offerte als bij het factureren een honorarium aanbieden/in rekening brengen dat in overeenstemming is met de te verrichten/verrichte diensten en de aanvaarde opdracht. De grondslag van het honorarium wordt gevormd door de aan de opdracht bestede hoeveelheid arbeid en gemaakte kosten, tenzij het ROA-lid en de opdrachtgever hiervan, voorafgaand aan de opdracht en met inachtneming van artikel 4.7, expliciet zijn afgeweken.
- 4.7 Het bereiken van het resultaat van de opdracht wordt alleen dan door het ROA-lid gegarandeerd, indien het ROA-lid en de opdrachtgever vóór het aanvaarden van de opdracht expliciet overeenstemming bereiken over het te behalen resultaat en indien tussen partijen vaststaat dat de omschrijving van het te behalen resultaat slechts voor één uitleg vatbaar en objectief vaststelbaar is (resultaatsverplichting). Indien de expliciete resultaatsverplichting niet aan de cumulatieve voorgaande vereisten voldoet, komt aan de opdrachtgever geen beroep toe op de resultaatsverplichting van het ROA-lid. Hetzelfde geldt indien het resultaat buiten de invloed van het ROA-lid om, niet wordt bereikt. Het aangaan van een resultaatsverplichting mag de professionele onafhankelijkheid van het ROA-lid zoals bedoeld in artikel 9 niet aantasten.
- 4.8 Het ROA-lid zal gedurende minimaal drie jaar na afsluiting van de opdracht de documentatie van de door hem uitgevoerde opdracht (doen) bewaren, mede met het oog op eventuele verantwoording achteraf. Hij zorgt ervoor dat van zijn archief geen misbruik kan worden gemaakt.
- 4.9 Het ROA-lid sluit een opdracht steeds af met een verzoek aan de opdrachtgever om een schriftelijke of mondelinge evaluatie te geven over de wijze waarop de opdracht is uitgevoerd.

Ad kernwaarde III: Zorgvuldig

Zorgvuldig en integer

- 5.1 Het ROA-lid handelt integer. Het ROA-lid kan zich te allen tijde verantwoorden voor zijn doen en laten bij het (a) verwerven, (b) aangaan en (c) uitvoeren van opdrachten. Hij houdt zich aan de aan de adviesrelatie verbonden geschreven en ongeschreven normen en maakt geen oneigenlijk gebruik van zijn bevoegdheden of positie.
- 5.2 Voor het ROA-lid staat bij de uitvoering van de opdracht het belang van de opdracht centraal, tenzij dit belang in strijd is met de wet, de goede zeden en de openbare orde dan wel met de onafhankelijkheid van het ROA-lid of anderszins in redelijkheid niet van het ROA-lid kan worden verlangd. Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een reeds in uitvoering zijnde opdracht indien hem duidelijk is geworden dat de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft of gebruik maakt van onwettige methoden.
- 5.3 Het ROA-lid houdt, voor zover dat in alle redelijkheid mogelijk is en met inachtneming van artikel 9, rekening met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen.
- 5.4 Het ROA-lid baseert en onderbouwt zijn conclusies op deugdelijke wijze. Hij is zich bewust van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie en van mogelijke ongewenste maatschappelijke of andere effecten.

Oordelen en informatie over personen

- 6.1 Het ROA-lid is bij het uitvoeren van de opdracht zorgvuldig met het geven van oordelen over personen. Indien het ROA-lid een oordeel over een persoon moet geven, dient dit oordeel onderdeel van de opdracht te zijn. Voorts is het ROA-lid verplicht eerst de betrokken persoon of personen door hoor en wederhoor hun mening of oordeel kenbaar te laten maken, alvorens hij het oordeel geeft. Het ROA-lid past, alvorens een oordeel te geven, een zorgvuldige belangenafweging toe van enerzijds het belang van het individu en anderzijds het belang van de opdracht.
- 6.2 Slechts met toestemming van de opdrachtgever brengt het ROA-lid herkenbare gegevens over de opdracht(gever) naar buiten, tenzij wet- of regelgeving daartoe verplicht. Dit geldt ook voor publicaties over opdrachten waarin de opdrachtgever is te herkennen. In het geval het ROA-lid direct of indirect gegevens van natuurlijke personen naar buiten brengt (bijvoorbeeld voor een publicatie) is het ROA-lid verplicht de persoon daarover te informeren en om instemming te vragen, tenzij de gegevens van deze persoon ook via openbare bronnen te herleiden zijn en/of wet- en/of regelgeving het ROA-lid tot openbaarmaking verplicht.

Personeel van opdrachtgever

- 7.1 Een ROA-lid mag binnen een jaar na afsluiting van de opdracht niet het initiatief nemen om een persoon, die in dienst is van opdrachtgever of van een aan de opdrachtgever gelieerde onderneming en betrokken is bij de opdracht, een dienstverband aan te bieden of anderszins voor hem of een derde werkzaam te laten zijn.

Collegialiteit

- 8.1 ROA-leden gaan collegiaal met elkaar om. Bij een belangenconflict tussen ROA-leden die beiden werkzaam zijn bij één opdrachtgever laten de ROA-leden de wens van de opdrachtgever, respectievelijk het belang van de opdracht, prevaleren.
- 8.2 Het ROA-lid verricht geen acquisitie-inspanningen ter zake van een opdracht, indien hem bekend is of kan zijn dat die opdracht reeds verleend is aan een ander ROA-lid.

Ad kernwaarde IV: Professioneel onafhankelijk

Onafhankelijkheid

- 9.1 Het ROA-lid staat – in de hoedanigheid van opdrachtnemer – inhoudelijk, relationeel en (im)materieel onafhankelijk tot zijn opdracht. Hij vermijdt belangenverstrengeling en houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie, dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht of beëindigt een lopende opdracht indien onafhankelijke oordeelsvorming voor de opdracht om welke reden dan ook niet (meer) mogelijk is.
- 9.2 Inhoudelijke onafhankelijkheid: In het geval het ROA-lid de opdracht vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen uitvoert, stelt hij de opdrachtgever voor de aanvaarding van de opdracht hiervan in kennis.
- 9.3 Relationele onafhankelijkheid: Het ROA-lid is loyaal aan de overeengekomen doelen van de opdracht. Het ROA-lid betracht openheid en transparantie over voor de opdracht relevante bestaande relaties.
- 9.4 (Im)materiele onafhankelijkheid: Het ROA-lid vermijdt - in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer - dat in de opdracht andere belangen (materieel en/of immaterieel), dan die van de opdracht zelf een rol spelen. Wanneer dit niet mogelijk is, zal hij dit aan de opdrachtgever voorleggen en de opdracht neerleggen, tenzij de opdrachtgever expliciet voortzetting van de opdracht wenst.

- . 9.5 Het ROA-lid respecteert de professionele onafhankelijkheid van zijn opdrachttuitvoerders bij het aangaan en uitvoeren van opdrachten op een zodanige wijze dat zij hun (des)kundigheid onbelemmerd kunnen inzetten voor een optimale opdrachttuitvoering.

Overige artikelen Tuchtrecht

- . 10.1 Bij niet-naleving van een of meer van de vorenstaande gedragsregels kan een ROA-lid overeenkomstig het Reglement van Tuchtrechtspraak ter verantwoording worden geroepen door een ieder die een redelijk belang heeft (ter beoordeling van de Tuchtcommissie dan wel de Raad van Beroep).
- . 10.2 De Tuchtcommissie en de Raad van Beroep, respectievelijk hun voorzitters, zijn bevoegd ter zake een uitspraak te doen conform het gestelde in het Reglement van Tuchtrechtspraak.
- . 10.3 Indien één of meer opdrachttuitvoerders van een ROA-lid deze gedragsregels overtreden, wordt in tuchtrechtelijke zin deze overtreding aangemerkt als een overtreding van het ROA-lid.

Definities

- . 11.1 De “Raad van Organisatie-Adviesbureaus” (ROA) is een vereniging waarvan organisatie-adviesbureaus lid zijn die voldoen aan de toelatingscriteria van de ROA zoals omschreven in het Reglement van Toelating ROA.
- . 11.2 Een “ROA-lid” is een organisatie-adviesbureau dat lid is van de ROA.
- . 11.3 Een “organisatie-adviesbureau” is een rechtspersoon die in opdracht diensten van organisatieadvies verleent.
- . 11.4 “Organisatieadvies” is het ten behoeve van een opdrachtgever leveren van een bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van vraagstukken van bestuur, beleid, organiseren en functioneren, die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen. Deze dienstverlening geschiedt vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de opdrachtgever.
- . 11.5 De “opdrachtgever” is de natuurlijke persoon of rechtspersoon met wie de overeenkomst tot opdracht is gesloten of werd, of werd beoogd te worden gesloten.
- . 11.6 De “opdracht” is de overeenkomst, gesloten tussen een ROA-lid (de opdrachtnemer) en de opdrachtgever om ten behoeve van de organisatie van de opdrachtgever werkzaamheden op het gebied van organisatieadvies te verrichten.
- . 11.7 Een “opdrachttuitvoerder” is een natuurlijke persoon of rechtspersoon die namens het ROA-lid belast is met de uitvoering van de opdracht.
- . 11.8 De “Kerncode” is de Kerncode voor kennisintensieve dienstverlening.

Overgangsrecht

12 Deze gedragsregels vervangen eerder gedragsregels van de ROA en treden per 1 juli 2014 in werking en zijn van toepassing op alle opdrachten die vanaf die datum zijn aangevangen.